



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DO SETOR VAREJISTA
FARMACÊUTICO DE CAMPINA GRANDE – PB**

ALINE FERNANDES RIBEIRO

Campina Grande - 2008

ALINE FERNANDES RIBEIRO

**ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DO SETOR VAREJISTA
FARMACÊUTICO DE CAMPINA GRANDE – PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração de empresas da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração de empresas.

Orientadora: Prof^ª. Lúcia Santana de Freitas, Dr^ª.

Campina Grande – 2008

LEI QUE REGULAMENTA O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

O Estágio Supervisionado é objeto da Lei Federal nº 6.494/77, regulamentada pelo Decreto nº 87.494/82 e modificada pela Lei 8.859/94, cuja obrigatoriedade no Curso de Administração é regulamentada pela Resolução nº 02/93 do Conselho Federal de Educação.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

MEMBROS:

Aline Fernandes Ribeiro
Aluna

Lúcia Santana de Freitas
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2008

ALINE FERNANDES RIBEIRO

**ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DO SETOR VAREJISTA
FARMACÊUTICO DE CAMPINA GRANDE – PB**

Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em ____/____/2008,
pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Lúcia Santa de Freitas, Dr^a.
Orientadora

Gesinaldo de Ataíde Cândido, Dr.
Examinador

Darcon Sousa, MSc
Examinador

Campina Grande - 2008

Dedico este trabalho à minha mãe, com todo o meu amor, sem ela não seria possível chegar até aqui. É minha fonte de carinho e estímulo maior para continuar na busca pelo aprendizado e saber.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao **Senhor**, pai celestial mentor de todas as vitórias de minha vida, fonte de luz e amor que me fortaleceu nos momentos bons e, sobretudo nos difíceis;

À **minha mãe Lindete e tia Lúcia**, por terem me apoiado durante essa caminhada e em todos os momentos da minha vida com amor, paciência, incentivando e acreditando em mim;

Ao **meu tio Branco**, que apesar da distância física, foi um dos meus incentivadores na busca do melhor para mim,

Ao **meu namorado Vinicius**, pessoa essencial em minha vida, maior fonte de inspiração e incentivo que me fez caminhar até o final deste curso. Ao seu apoio e paciência nos momentos de angústia e à sua colaboração neste trabalho;

Aos **meus familiares**, em especial à minha prima Daniela pelo apoio incondicional e torcida para que tudo desse certo;

Aos **meus padrinhos**, Lúcia, Zé Pires e Ritinha Pires participantes de minha história, por todo o carinho sempre demonstrado;

À **Didi e Seu Moreira**, pelo apoio e carinho durante nossa convivência ao longo desse tempo;

À **todos os meus amigos**, companheiros de uma vida inteira, apesar de alguns estarem distantes, por tudo que foi vivido e aprendido em momentos de felicidade e tristeza;

Aos **professores**, participantes da minha vida acadêmica e formação profissional; em especial à **professora Lúcia Freitas**, pela paciência e incentivo para a realização deste trabalho.

“Mesmo quando tudo pede
Um pouco mais de calma
Até quando o corpo pede
Um pouco mais de alma
A vida não pára...”

Lenine e Dudu Falcão

RIBEIRO, ALINE. **Estratégias Funcionais do Setor Varejista Farmacêutico de Campina Grande – PB**. 64 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

Resumo

Este relatório aborda uma pesquisa, cujo objetivo é conhecer as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas do setor varejista de medicamentos em Campina Grande – PB que contribuíram para um maior desempenho durante o período dos três últimos anos. Os objetivos específicos do trabalho contemplam a identificação das estratégias funcionais mais utilizadas pelo setor; a verificação das empresas com maior medida de desempenho e quais foram as estratégias de negócio adotadas por essas empresas. A fundamentação teórica procura debater aspectos relacionados à evolução do conceito de estratégia; o papel da administração estratégica em busca de vantagem competitiva de mercado; os níveis de estratégias, com destaque para as estratégias funcionais, sendo estas, objeto de estudo do trabalho. Com base na literatura especializada e no objetivo mencionado, foi desenvolvido um estudo setorial de caráter exploratório e quantitativo sobre a realidade das empresas do nos últimos três anos. A coleta de dados ocorreu junto aos gestores responsáveis pela formulação e implementação das estratégias, por meio da aplicação de questionários fechados. A discussão dos resultados é realizada a partir dos parâmetros mencionados na metodologia, os quais abordam a análise subjetiva do desempenho empresarial por meio do cálculo específico da média aritmética, bem como a verificação das estratégias funcionais mais utilizadas. Os resultados evidenciaram que o setor de farmácias campinense fez maior uso das estratégias de marketing e recursos humanos, seguido por operações e finanças.

Palavras-chave: Estratégias funcionais, desempenho, setor farmacêutico.

RIBEIRO, ALINE. **Functional Strategies of Pharmaceutical Industry Retailers of Campina Grande - SW**. 64 F. Report of Stage Supervised (Bachelor of Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraiba, 2008.

Abstract

This report addresses a search, whose goal is to understand the functional strategies used by enterprises in retail of medicines in Campina Grande - SW that contributed to a better performance during the past three years. Specific objectives of the work include the identification of more functional strategies used by industry, the verification of larger measure of performance and what were the business strategies adopted by these companies. The theoretical foundation seeks discuss issues related to the evolution of the concept of strategy, the role of government in search of strategic competitive advantage of the market; levels of strategies, focusing on the functional strategies and such, the object of study of the work. Based on the literature and the objective mentioned, was developed an exploratory study sectoral in nature and quantity of business on the reality of the past three years. The data collection occurred with the managers responsible for the formulation and implementation of strategies, through the application of questionnaires closed. The discussion of results is done from the parameters mentioned in the methodology, which addresses the subjective analysis of business performance through the calculation of specific arithmetic mean, as well as verification of the strategies used more functional. The results showed that the sector of pharmacies campinense made greater use of marketing strategies and human resources, followed by operations and finances. These strategies were used by companies with greater performance, and human resources and marketing the most adopted, respectively.

Keywords: Strategies functional, performance, pharmaceutical sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Estratégias de marketing	50
Gráfico 2- Estratégias de operações.....	51
Gráfico 3- Estratégias de recursos humanos.....	52
Gráfico 4- Estratégias de finanças.....	53
Gráfico 5- Estratégias de marketing utilizadas pelas empresas com maior desempenho.....	55
Gráfico 6- Estratégias de operações utilizadas pelas empresas de maior desempenho	56
Gráfico 7- Estratégias de recursos humanos utilizadas pelas empresas de maior desempenho.....	57
Gráfico 8- Estratégias de finanças utilizadas pelas empresas de maior desempenho.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Aspectos relativos às estratégias funcionais.....	28
Tabela 2- Perfil sócio-demográfico.....	41
Tabela 3- Análise do desempenho empresarial.....	43
Tabela 4- Estratégias de negócio.....	44
Tabela 5- Estratégias de marketing.....	46
Tabela 6- Estratégias de operações.....	47
Tabela 7- Estratégias de recursos humanos.....	48
Tabela 8- Estratégias de finanças	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Síntese das estratégias funcionais e de negócio das empresas com maior desempenho.....	60
---	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Evolução e conceitos de estratégia	18
2.2 Papel da administração estratégica e vantagem competitiva	21
2.3 Níveis de estratégia	25
2.4 Estratégias funcionais	26
2.5 Tipologias de estratégia	29
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	34
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Caracterização do setor farmacêutico	37
4.2 Perfil sócio-demográfico das empresas pesquisadas	41
4.3 Análise do desempenho empresarial	43
4.4 Análise das estratégias de negócio.....	44
4.5 Análise das estratégias funcionais	45
4.5.1 Estratégias de marketing	45
4.5.2 Estratégias de operações	46
4.5.3 Estratégias de recursos humanos.....	47
4.5.4 Estratégias de finanças.....	48
4.6 Análise das estratégias funcionais mais utilizadas pelo setor farmacêutico campinense.....	49
4.7 Relação das estratégias funcionais com o desempenho organizacional	54
4.8 Síntese das empresas com maior desempenho.....	59
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	64

APÊNDICE A: Instrumento para coleta dos dados

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O cenário competitivo contemporâneo está diretamente vinculado a fatores políticos, sócio-econômicos, culturais e tecnológicos numa dimensão global que ultrapassa as fronteiras de uma nação. Neste contexto, o fator sucesso passou a representar importância vital para a sobrevivência das organizações inseridas num mercado amplo e cada vez mais exigente em relação à capacidade das empresas em gerar vantagem e agregar valor aos bens e/ou produtos ofertados. As organizações estão em constante busca pelos melhores meios que possibilitem o melhor desempenho de suas atividades neste mercado.

O estudo dos fatores que conferem as organizações o sucesso empresarial é de interesse de todos os gestores visionários, cientes da necessidade de articular os recursos competitivos para encontrar o posicionamento favorável para o seu negócio. As estratégias são os meios que guiam as organizações no caminho da competitividade atendendo as oportunidades de mercado de maneira que seja viável para a empresa desenvolvê-las para ajustar-se no mercado em relação à concorrência ganhando vantagem competitiva.

O ambiente que envolve a organização é dinâmico, portanto, pode trazer mudanças positivas ou não que influenciem o desenvolvimento do negócio. Desse modo, a estratégia tem o papel de alinhar a consecução das decisões gerenciais relacionadas às metas organizacionais com as mudanças ocorridas no ambiente externo da empresa.

O entendimento do sucesso empresarial é atribuído às estratégias competitivas adotadas. Existem diferentes tipos e níveis de estratégias, todos desenvolvidos para a realização de um curso de ações consistente que traga vantagem à companhia. A melhor estratégia é aquela que a organização faz uso para explorar as oportunidades de mercado e sua escolha dependerá da viabilidade de execução.

Um dos níveis estratégicos existente é o funcional, nele estão centradas as chamadas estratégias funcionais, onde as práticas administrativas são desempenhadas em conjunto. A sua implementação deve ser sinérgica possibilitando a integração das competências organizacionais distribuídas em setores, departamentos, gerências e diretorias. As estratégias funcionais estão relacionadas às funções que cada área da administração realiza: marketing, finanças, recursos humanos, operações, entre outras.

Desde as pequenas até as grandes empresas, o desempenho das áreas funcionais deve acontecer harmoniosamente para acompanhar o desdobramento das atividades que convergem

ao alcance do sucesso empresarial. Nenhuma estratégia funcional pode ser realizada isoladamente. Cada função integra a estratégia global, e, apesar de distintas, suas funções são mescladas e interdependentes a fim de dar suporte à vantagem competitiva almejada.

Um dos setores que vem sofrendo transformações notórias na última década é o setor varejista de medicamentos. Uma das maiores mudanças foi à explosão das redes de farmácias, as quais compreendem um grande número de lojas pertencentes a um mesmo grupo de empresários e concentram significativa parcela de mercado. Essas empresas ganharam força e poder passando inclusive a comprar farmácias menores que não atuam como redes, cuja atuação no mercado não resistiu à expansão da concorrência.

A informação tem valor essencial para as farmácias na busca por vantagem competitiva devido ao grande número de concorrentes neste segmento. As farmácias ampliaram seu mix de produtos, além dos medicamentos, passaram a comercializar também produtos diversos como cosméticos, perfumaria e itens alimentícios específicos. O setor varejista de medicamentos foi fortalecido e continua crescendo apesar do alto grau de competição existente.

Com as mudanças e a expansão de mercado, o segmento farmacêutico ganha maior responsabilidade no que tange a administração do negócio. As estratégias competitivas bem implementadas representam o desempenho empresarial de sucesso, e, portanto, vantagem de mercado em relação aos concorrentes. A execução de atividades como atendimento satisfatório ao cliente, negociação com bons fornecedores, administração do capital de giro, qualidade dos produtos e preço aceitável, são alguns exemplos necessários para auferir os resultados desejados nesse cenário competitivo.

A partir desse cenário, foi visualizada a razão do desenvolvimento dessa pesquisa, pela curiosidade em conhecer as estratégias funcionais adotadas pelas farmácias atuantes no mercado de Campina Grande. Sendo assim, tem-se como problema de pesquisa desse trabalho: quais as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas do setor de farmácias campinense que contribuíram para um maior desempenho organizacional?

Em meio a esse problema de pesquisa, esse trabalho tem como objetivo geral: conhecer as estratégias funcionais mais utilizadas pelas empresas do setor varejista de medicamentos de Campina Grande que contribuíram para um maior desempenho organizacional. A partir desse objetivo mais amplo, foram estabelecidos os específicos:

- a) Identificar as empresas com maior desempenho no setor;
- b) Identificar as estratégias de negócio utilizadas pelas empresas;
- c) Verificar quais as estratégias funcionais mais utilizadas pelas empresas.

Por fim, indica-se que essa monografia é composta por cinco capítulos. O primeiro consiste na Introdução, que apresenta de maneira geral o tema abordado por essa pesquisa, a

justificativa, relevância e os objetivos do trabalho. O capítulo dois traz a tona o Referencial Teórico, em que são discutidas as contribuições de autores da área, as quais estão relacionadas ao objetivo do trabalho. O capítulo três indica os Aspectos Metodológicos, os caminhos pelos quais a pesquisa alcança seus resultados, ou seja, os procedimentos que permitem encontrar e entender os resultados da pesquisa. O quarto, é a Apresentação e Análise dos Resultados, aqui encontra-se a contribuição desse estudo para o entendimento das estratégias funcionais das empresas varejistas farmacêuticas de Campina Grande e sua relação com o desempenho empresarial. O capítulo cinco apresenta as Considerações Finais, fechando o estudo, propondo sugestões e apontando algumas críticas ao trabalho. Além disso, a monografia apresenta, ao seu fim, as Referências e um Apêndice com o instrumento de coleta de dados.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução e Conceitos de Estratégia

Embora o tema estratégia seja recente para as organizações, o mesmo tem como antecedentes históricos às teorias militares milenares datadas no século V a.C., conforme Tzu (1994). Os relatos do mestre Sun Tzu sobre os princípios das estratégias militares são encontrados na clássica obra *A arte da Guerra*, os mesmos contribuíram substancialmente para o entendimento da dinâmica empresarial. Tzu (1994, p.35) disse que “a guerra é questão vital para o Estado. É o campo onde a vida e a morte é determinada, a estrada que conduz à sobrevivência ou à aniquilação e deve ser examinada com o maior cuidado”. Analogamente trazendo para a esfera empresarial, a competição de mercado é o campo onde o fracasso ou sucesso das empresas é determinado, e as decisões estratégicas tomadas devem ser cuidadosamente executadas tendo em vista sua sobrevivência ou decadência.

Conforme Wriqth *et al* (2000), o interesse pelo estudo da estratégia empresarial emergiu no final da década de 50 com a criação da disciplina Política de Negócios para as escolas de administração nos Estados Unidos, a qual deveria integrar outras áreas de conhecimento em administração e economia. A disciplina Política de Negócios passou a ser referida como Administração Estratégica dada à evolução dos estudos e análises sobre o macroambiente da empresa, ambiente setorial, os objetivos gerais, formulação, implementação e controle das estratégias.

Em termos de produção científica, pode-se dizer que a estratégia empresarial surgiu como nova área da administração a partir da publicação em 1962 do trabalho de Chandler, *Strategy and structure*, de acordo com Rumelt *et al* (1994). Para esses autores, uma das contribuições de Chandler foi mostrar os executivos fazendo o trabalho de administração estratégica e alcançando altos resultados de desempenho. Além disso, problemas de gerenciamento nas complexas organizações dos Estados Unidos durante esse período, impulsionaram determinantemente a prática da estratégia empresarial. Grant (1995, p. 13) afirma que “o problema primário para as empresas era coordenar decisões individuais e manter sob controle os gerentes do negócio”. As decisões precisariam ser conduzidas para uma só direção: os objetivos do negócio.

A evolução dos estudos na área de estratégia empresarial prossegue com a discussão do alcance dos objetivos por meio de planejamentos formais ou por planejamentos que

poderão sofrer alterações no momento de sua implementação. De fato, Mintzberg, *et al* (2000), ao revisar a literatura de administração estratégica asseguram existir duas grandes correntes: a primeira que enfatiza o lado racional e descritivo e a segunda, que sinaliza outras formas de olhar para a administração estratégica, não racional e não prescritiva.

Na visão racional, discorrida pelos autores através de três escolas de pensamento (Design, Planejamento e Posicionamento), a administração estratégica é prescritiva por meio de fases distintas de formulação, implementação e controle executados de forma seqüencial. Nesse caso, Mintzberg *et al* (2000, p. 14) revelam que as escolas de pensamento estratégico estão “mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas do que em como elas *são* formuladas”, desenvolvendo um planejamento prévio que se antecipasse à realidade futura da empresa.

A outra corrente que contrapõe a visão prescritiva e racional é representada por seis escolas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental), as quais, conforme Mintzberg *et al* (2000, p. 14) “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias *são*, de fato, formuladas”, entendendo que os processos de planejamento e implementação não podem ser separados, mas sim, deverão ocorrer simultaneamente.

A evolução da estratégia empresarial assegurou que fosse possível sua definição em diversas formas. Na verdade, estratégia não é apenas um conceito. Para Grant (1995) a sua prática vai além de um manual de regras, do esboço de um modelo utilizado ou de uma série de instruções programadas. É o veículo que coordena as ações realizadas no contexto pessoal e profissional para a tomada de decisões direcionadas ao alcance do sucesso.

Ainda segundo o autor (1995), estratégia é o tema que dá coerência e direção para decisões organizacionais ou pessoais. A estratégia trata de como conseguir vencer na intermitente busca pelo papel da estratégia bem sucedida. Conhecer aonde se deseja chegar é apenas o passo primário de todo o caminho, é preciso estabelecer as coordenadas e tomar decisões consistentes para conseguir atravessá-lo. Neste contexto, Chandler (1998, p.136) relata que a estratégia deve seguir “a determinação dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como à adoção de linhas de ação e à alocação de recursos tendo em vista esses objetivos”. Wright *et al* (2000) entendem que a estratégia:

Refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos: 1) a formulação (desenvolvimento da

estratégia), 2) sua implementação (colocar a estratégia em ação e 3) seu controle (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados) (WRIGHT *et al* 2000, p. 24).

Numa outra percepção, os autores Thompson Jr. e Strickland III (2000, p. 1) afirmam que a “estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”

Já para Mintzberg *et al* (2006), a palavra estratégia não cabe numa única definição:

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas, a palavra estratégia há tempos vem sendo utilizada de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 24).

Assim, estes autores definiram a estratégia em cinco maneiras chamadas de 5P's de estratégia. O primeiro P a define como um **Plano**, no qual as ações são elaboradas conscientemente, previamente para um determinado fim como o próprio Mintzberg *et al* (2006, p. 24) afirmam: “algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”. As estratégias como um plano trazem a tona o entendimento das estratégias deliberadas. Ainda segundo os autores, esta definição está diretamente ligada com o segundo P que é a estratégia como um **Pretexto**. Aqui a estratégia pode ser utilizada especificamente como um pretexto para obter algo que faz parte do plano geral, ou seja, “realmente apenas uma manobra específica para superar um oponente específico”, (p. 24).

A estratégia também pode ser entendida como um **Padrão**. Nesse caso, os autores referem-se a transcender a definição de estratégia como plano, procurando entender o comportamento resultante, ou seja, as estratégias realizadas como uma consistência de comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 24). A execução de estratégias como um padrão também pode ocorrer despreziosamente através de um comportamento não planejado, porém bem sucedido, são chamadas de estratégias emergentes.

A estratégia também é uma **Posição**, “especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ambiente”, conforme Mintzberg *et al* (2006, p.26). Os autores ainda relatam que em “termos ecológicos, estratégia torna-se um ”nicho”; em termos econômicos, um local que gera “renda”; em termos administrativos, um domínio de produto-mercado onde os recursos estão concentrados”,

assim a atuação da estratégia empresarial tem por objetivo relacionar os fatores do ambiente para executar as ações orientadas ao melhor posicionamento de mercado.

O quinto e último P conceitua a estratégia como uma **Perspectiva**. Aqui se relata que as organizações têm “seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo” Mintzberg *et al* (2006, p. 27). Segundo essa visão, o desenvolvimento das estratégias está diretamente ligado com a ideologia da empresa, “nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo”, Mintzberg (2006, p. 27). A maior contribuição dessa definição é sugerir que estratégia é criação da mente das pessoas, dada a sua natureza intangível. “Na verdade, quando falamos em estratégia neste contexto, entramos na esfera da *mente coletiva* – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum (perspectiva compartilhada)” (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 27), com objetivo voltado ao alcance do sucesso de uma organização.

Além da evolução histórica e compreensão dos conceitos mencionados de estratégia empresarial, a prática das estratégias passou a ser a essência da alma do negócio, dada a realidade de competição que condiciona as organizações a adotarem meios e recursos para sua sobrevivência no mercado. A respeito dessa realidade, o papel de uma administração estratégica eficiente e vantagem competitiva serão demonstrados na próxima seção.

2.2 Papel da Administração Estratégica e Vantagem Competitiva

O desenvolvimento de novas tecnologias, a massificação de informações, bem como as facilidades de comunicação estabeleceram um novo ritmo ao mercado: ele é global e dinâmico. O contexto dessa realidade definiu o novo perfil dos consumidores, os quais se tornaram independentes para buscar o que desejam e onde desejam dada a disponibilidade de um imenso leque de produtos e serviços fáceis de adquirir.

A competição entre as organizações abre espaço para uma verdadeira caça ao tesouro, onde quem conseguir encontrá-lo primeiro ganhará um posicionamento favorável em seu ambiente. A administração estratégica confere importância vital para cada organização, tendo em vista a existência de tantas empresas concorrentes entre si num mesmo segmento de mercado ou em segmentos distintos.

Wright *et al* definem a administração estratégica como sendo:

Um termo amplo que abrange não somente os estágios iniciais da estratégica (formulação, implementação e controle), mas também como os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar (WRIGHT *et al*, 2000, p. 24).

Neste sentido, a administração estratégica enfrenta o desafio de tomar as decisões e ações necessárias para o sucesso das organizações porque “as metas para alcançar competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média representam um grande desafio”, (HITT *et al* 2003, p. 7). As empresas devem conhecer os concorrentes do seu negócio e desenvolver estratégias para posicionar-se entre os seus competidores.

Para Grant (1995), uma estratégia exerce múltiplos papéis numa organização, mas o primeiro deles é conferir o sucesso guiando as decisões gerenciais a estabelecer e manter vantagem competitiva para a empresa. O autor ainda alerta que, “enquanto uma estratégia pode ajudar a obter sucesso, não há garantia de que o faça”, (p.8), numa ótica consciente de que a estratégia por si só poderá falhar, sendo necessária a adoção de aspectos cautelosos para formulação, implementação e controle da estratégia.

Grant (1995) afirma que existem algumas características que contribuem para uma estratégia de sucesso: métodos simples, consistentes e de longo prazo, profundo entendimento do ambiente competitivo, explorar as forças internas como um todo e proteger as aéreas de fraqueza e implementação efetiva.

Os indivíduos bem sucedidos em ambientes competitivos compartilham alguns desses aspectos: eles têm claros objetivos na carreira de longo prazo, conhecem o ambiente no qual atuam, conhecem bem os seus pontos fortes e fracos, buscam carreira com compromisso, consistência e determinação. Sob esse ponto de vista, o autor cita como exemplos, o sucesso na carreira da cantora Madonna e a vitória dos vietnamitas na Guerra do Vietnã, casos diferentes, mas ambos estrategicamente bem sucedidos:

O sucesso não pode ser atribuído exclusivamente ou primariamente à sorte. Nas duas histórias a sorte quebra com as oportunidades entregues aos acontecimentos críticos. Mas, nenhuma delas foi motivo para uma consistente corrida da fortuna. Mais importante foi sua habilidade para reconhecer oportunidades e ter a clareza da direção e a flexibilidade necessária para explorar essas oportunidades (GRANT, 1995, p. 4).

Ainda com relação a sua análise, Grant (1995, p. 4) relata: “confirmando que o ingrediente comum nessas duas histórias de sucesso é a presença de uma estratégia completamente formulada e eficientemente implementada”. No mundo dos negócios, as empresas buscam o sucesso, e para alcançá-lo devem caminhar em direção da melhor maneira de desempenhar seu papel no mercado competitivo e auferir os resultados desejados.

De acordo com Porter (1986), cada organização deve implementar a estratégia adequada a sua posição no ambiente porque a formulação de uma estratégia competitiva está estritamente ligada à relação ambiente-organização. Seguindo essa linha de raciocínio, Porter desenvolveu o modelo de análise competitiva, o qual identifica cinco forças no ambiente de uma organização que determina o grau de concorrência em uma indústria. Para o autor, o potencial das indústrias será medido de acordo com a rentabilidade final de cada uma e o conjunto dessas forças competitivas converge para determiná-lo.

Entretanto, as forças competitivas podem variar de intensas até moderadas porque “nem todas as indústrias têm o mesmo potencial” (PORTER, 1986, p. 22). Os concorrentes em uma indústria compartilham as cinco forças, mas não igualmente entre si porque elas as forças incidem sobre a realidade de cada um.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor” (PORTER, 1986, p.22). Porter afirma que a busca pelas fontes de cada força possibilita o desenvolvimento de uma estratégia eficaz para as organizações favorecendo o seu posicionamento na esfera competitiva, análise dos pontos fortes e fracos, conhecimento das “áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo” (PORTER, 1986, p.22) e destaca as tendências que possam vir a ser oportunidades ou ameaças.

A primeira força competitiva é a *Ameaça de Entrada*: a companhia que deseja ingressar em uma indústria precisa superar as barreiras de entrada já existentes: economias de escala, requisitos básicos de capital, fidelidade às marcas já estabelecidas, acesso aos canais de distribuição, custos de mudança e desvantagens de custo independente de escala. A segunda força é a *Intensidade da Rivalidade entre empresas concorrentes*: como a própria definição já diz, trata-se da rivalidade entre as empresas que buscam conquistar uma posição estratégica no mercado “com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços e garantias aos clientes” (PORTER, p. 34, 1986).

A terceira força é a *Pressão dos Produtos Substitutos*: demonstra a inovação de produtos substitutos numa indústria o que conseqüentemente influenciará a concorrência, uma vez que as empresas de um mercado ou indústria estão competindo entre si. “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, p. 39, 1986). As empresas precisam investir em pesquisas para encontrar outros produtos que desempenhem as mesmas funções daqueles já existentes na indústria.

A quarta força é o *Poder de Negociação dos Compradores*: a batalha por preços baixos e qualidade dos serviços faz com que os compradores barganhem por essas condições na indústria e influencie diretamente a competição entre as empresas, as quais, por sua vez, acabam concorrendo entre si e com os compradores. A quinta e última força é o *Poder de Negociação dos Fornecedores*: retrata a disputa do poder entre empresas e fornecedores para obter os melhores preços por seus produtos. Conforme Porter (1986), a rentabilidade de uma indústria pode ser afetada quando os fornecedores aumentam os preços ou reduzem a qualidade dos serviços e bens oferecidos e os custos do aumento dessas mudanças não podem ser repassados nos preços pelas empresas.

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p. 154) relatam que “as empresas do mundo inteiro têm tentado todas as abordagens possíveis para atrair os clientes, conquistar sua lealdade com repetição das vendas, superar a concorrência das rivais, e ganhar vantagem no mercado”. Para obter vantagem, espera-se que as empresas agreguem valor superior aos produtos ou serviços oferecidos e consigam despertar nos compradores a procura e consumo dos mesmos. “Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas”, conforme (THOMPSON JR. E STRICKLAND, 2000, p.153).

Sobre as fontes de vantagem competitiva, os autores citados fazem a seguinte afirmação:

Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter um produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, estar numa localização geográfica mais conveniente, tecnologia patenteada, características e estilos mais atraentes para o comprador, menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem conhecido e reputação, e proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável). (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000, p. 153).

A definição dessas fontes de vantagem competitiva pelas organizações será realizada mediante o planejamento estratégico global da empresa, o qual orienta a administração do negócio a direcionar seus esforços para obter os recursos necessários a uma melhor atuação competitiva no mercado. A vantagem competitiva é um objetivo a ser perseguido nos diversos níveis de administração, os quais serão tratados na seção seguinte.

2.3 Níveis de Estratégia

Esta seção discute os níveis em que a estratégia empresarial poderá ser definida, são eles: corporativo, de negócio ou competitivo e funcional. Cada nível estratégico corresponde aos níveis hierárquicos de uma organização, a definição da estratégia para cada nível acontece mediante as competências necessárias para a tomada de decisão.

A estratégia de nível corporativo está no topo hierárquico e considera decisões relativas aos negócios diversificados de uma corporação, ou seja, a atuação em diferentes mercados. O nível corporativo de estratégia refere-se à definição do campo de atuação das atividades de uma corporação.

A esse respeito, Slack *et al* (1999, p.75) afirmam que as estratégias corporativas “orientam e conduzem à corporação em seu ambiente global, econômico, social e político”. López e Martín (1998, p. 43) definem a estratégia corporativa como “um plano geral de atuação diretiva da empresa diversificada e refere-se às decisões para estabelecer posições em indústrias diferentes e as ações que utiliza para dirigir seus negócios diversificados”.

Uma corporação abrange diversos negócios, e cada qual precisa desenvolver sua própria estratégia para orientar o desempenho empresarial no mercado em que atua, bem como, a definição da missão e dos objetivos individuais da empresa (SLACK *et al*, 1999). O autor afirma que “esta estratégia de negócios orienta o negócio em um ambiente que consiste em seus consumidores, mercados e concorrentes, mas também inclui a corporação da qual faz parte” (p.75).

López e Martín (1998) entendem que as estratégias no nível da unidade de negócio aparecem pela necessidade das empresas definirem unidades de análises distintas dentro de seu conjunto organizacional. Os autores, então, definem a unidade estratégica de negócio (UEN) “como um conjunto homogêneo de atividades ou negócios” (p.44), que embora autônomos não são totalmente independentes em relação às demais unidades estratégicas, visto que integram a estratégia da empresa.

O terceiro nível de estratégia compreende as estratégias funcionais formuladas a partir das funções relativas a cada setor componente de uma unidade de negócio. Segundo López e Martín (1998), nesse nível procura-se utilizar e aplicar os recursos e habilidades de cada área funcional em busca de maximizar a produtividade dos setores.

Para Slack *et al* (1999, p.75), “dentro do negócio cada função precisará considerar qual o seu papel em termos de contribuição para os objetivos estratégicos e/ou competitivos do negócio”. Acompanhando o objetivo desse trabalho monográfico, fez-se a opção por uma seção.

2.4 Estratégias Funcionais

A seção anterior descreu os três níveis em que as estratégias são definidas, sendo o terceiro nível composto pelas estratégias funcionais desenvolvidas nas áreas administrativas existentes numa organização: produção, recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento e finanças. O bom desempenho das atividades relativas a cada área funcional da companhia por meio de estratégias funcionais bem implementadas reflete na percepção dos consumidores sobre os produtos e/ou serviços que estão adquirindo e o valor que eles representam para o atendimento de suas necessidades.

Por isso, cada área funcional tem sua real importância na composição global do negócio e apesar de desenvolver atividades distintas, a atuação de cada área deve acontecer sob efeito sinérgico, ou seja, todas convergindo a um só objetivo definido no planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Wright *et al.*, (2000, p.227), “uma mudança em um departamento invariavelmente afetará o modo como os outros departamentos operam”. As estratégias funcionais, portanto, devem integrar e coordenar as diversas áreas administrativas para que estas dêem suporte na busca de vantagem competitiva. As inter-relações funcionais influenciam o sucesso da estratégia global numa organização. A seguir, serão relatadas algumas estratégias funcionais compõem uma empresa:

As ***Estratégias Funcionais de Produção/operações*** tratam da “importância relativa dos objetivos de desempenho para a produção. Isto é influenciado pelos grupos de clientes específicos da organização, pelas atividades de seus concorrentes e pela etapa em que se encontra seus produtos e serviços em seu ciclo de vida” (SLACK *et al.*, 1999, p.84). Ainda de acordo com esses autores, os objetivos de desempenho nas estratégias de operações passam pela busca de excelência em custos, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade dos produtos ou serviços, flexibilidade no mix ou composto de produtos e flexibilidade no volume e/ou na entrega.

Baseado nesses critérios, Slack *et al.* (1999) apontam estratégias com um efeito especialmente significativo sobre os objetivos de desempenho específicos, os quais incluem: estratégias de desenvolvimento de novos produtos e serviços, de integração vertical, de instalações, de tecnologia, de força de trabalho e organização, de ajuste de capacidade, de desenvolvimento de fornecedores, de estoques, de sistemas de planejamento e controle, de processos de melhoria e de prevenção e recuperação de falhas.

Estratégias funcionais de **Finanças** buscam assegurar para a empresa uma administração financeira eficiente, com objetivo de minimizar custos e ganhar lucratividade. Wright *et al* (2000, p. 241), afirmam que as “decisões relativas a investimentos de capital giram em torno de fábricas e equipamentos, tecnologia e esforços de pesquisa e desenvolvimento que possam reduzir ainda mais sua posição de custos”.

Para Hoji (2007), as estratégias da área financeira incluem: a análise, o planejamento e o controle financeiro, que consiste no monitoramento das atividades financeiras da empresa; o processo de tomada de decisões de investimentos, o que compreende a destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos circulantes e ativos não correntes, considerando a relação de risco e retorno dos capitais investidos; e, o processo de tomada de decisões de financiamentos, a curto ou longo prazo.

Embora o fluxo de caixa seja rentável o suficiente para algumas empresas reinvestirem o dinheiro, algumas decisões estratégicas requerem capital de giro com um valor acima do que a empresa possa disponibilizar. Daí, a necessidade de recorrer à utilização de crédito – empréstimos de fundos – para viabilizar as ações estratégicas adotadas por cada unidade de negócio, (WRIGHT *et al*, 2000). Ainda segundo os autores, as organizações executam suas atividades “com o intuito de se manterem atualizadas com as melhorias ou inovações dos concorrentes coordenando seus esforços financeiros para a incrementação de seus resultados atuais e futuros” (p.241).

A área funcional de **Recursos Humanos** aloca o capital intelectual necessário para atender o perfil dos cargos e funções com qualidade desempenhando satisfatoriamente as atividades relacionadas ao planejamento estratégico da organização. Sob essa perspectiva, Chiavenato (2004, p.78) relata que “trata-se de definir antecipadamente a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura”.

As estratégias funcionais no setor de RH estão direcionadas para o planejamento de necessidades futuras, recrutamento e seleção de funcionários, desenvolvimento de pessoal, atribuições de cargo, compensações, avaliação de desempenho e um ambiente de trabalho positivo, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização e ao mesmo tempo procurando conciliar e estimular os objetivos individuais dos funcionários, (CHIAVENATO, 2004).

A idéia é que as estratégias funcionais de recursos humanos de uma empresa devem despertar em seus colaboradores um espírito de compromisso, tanto no âmbito geral – com relação ao negócio global – como em relação ao cargo que ocupam, se sentido parte essencial para a construção do sucesso da organização.

As estratégias funcionais de *Marketing* são desenvolvidas para orientar as ações voltadas ao planejamento estratégico do negócio. Kotler e Keller (2006, p.41), apontam o planejamento de marketing como “o instrumento central para direcionar os esforços de marketing”. As ações desempenhadas nessa área funcional exercem papel fundamental para oferecer produtos e/ou serviços com valor agregado aos clientes, os quais estão cada vez mais conscientes em buscar no mercado opções que atendam suas necessidades. As estratégias de marketing procuram maneiras de posicionar a empresa, produto e/ou serviço na mente do consumidor, traçando caminhos que possam mantê-lo fiel à empresa.

Um importante estudo sobre estratégias funcionais é apresentado por Moraes *et al* (2001), o qual apresenta as estratégias funcionais utilizadas pelas grandes empresas brasileiras exitosas ao longo da década de noventa, tendo por base uma investigação de fonte secundária na Revista Exame Melhores e Maiores, entre 1990 e 1999. O estudo de Moraes *et al* (2001) foi útil para a definição dos aspectos relacionados às estratégias funcionais nas áreas de marketing, operações, recursos humanos e finanças, utilizados no instrumento de coleta de dados dessa pesquisa monográfica.

Para uma melhor compreensão das estratégias funcionais abordadas pelo presente estudo, foi desenvolvida uma tabela que apresenta as estratégias das quatro áreas funcionais indicadas.

Tabela 01: Aspectos relativos às estratégias funcionais

<p>Estratégias de Marketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento ao cliente 2. Diversificação dos produtos 3. Parcerias 4. Preços competitivos 5. Qualidade do serviço 6. Vendas 7. Promoções, propaganda e publicidade 8. Pesquisa e sistemas de informação de marketing 	<p>Estratégias de Operações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Logística de estoque 2. Logística de distribuição 3. Investimentos em inovação e tecnologia 4. Qualidade do produto 5. Aquisição e/ou compras 6. Desinvestimento 7. Terceirização
<p>Estratégias de Recursos Humanos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão Participativa 2. Administração de Compensação 3. Treinamento e Desenvolvimento 4. Motivação 5. Avaliação do desempenho 6. Células de negócio 7. Contratação 8. Recrutamento interno 	<p>Estratégias de Finanças:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuição/controlar de custos 2. Uso de recursos próprios como fonte de financiamento 3. Administração do Capital de Giro 4. Aplicações financeiras 5. Análise de investimento 6. Análise de crédito 7. Sistema de vendas parceladas

Fonte: adaptado de Moraes *et al* (2001)

Após a discussão teórica acerca das estratégias funcionais, a seção seguinte debate em torno de algumas das tipologias de estratégias apresentadas pelos autores da área, com destaque ao estudo de Miles *et al* (1978).

2.5 Tipologias de Estratégia

Os estudos realizados na área de estratégia empresarial apontam para a existência de diversas tipologias ou classificações importantes para o entendimento da dinâmica das organizações. Esta seção aborda algumas tipologias de estratégia referentes à literatura de autores da área.

Para Porter (1986), as empresas podem optar por dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. O primeiro tipo faz referência à capacidade da empresa de oferecer no mercado produtos ou serviços produzidos com o menor custo que a concorrência. A diferenciação é a capacidade de agregar um valor superior aos produtos e serviços oferecidos aos consumidores. O produto ou serviço adquirido diferencia-se por oferecer algo mais que sua função óbvia, seja em termos de assistência, qualidade, tecnologia, atendimento, entre outros.

Pode-se compreender as tipologias desenvolvidas por Porter como métodos utilizados para superar a concorrência obtendo diferencial em relação aos seus rivais na indústria em que atua, seja com alvo amplo ou em foco. Observa-se a seguir as definições das tipologias segundo a interpretação de Hitt *et al* (2003):

- *Estratégia de Liderança em Custos*: “é o conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente” (p. 155);
- *Estratégia de Diferenciação*: “é o conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços, que na percepção do cliente, apresente importantes diferenças para ele” (p. 155);
- *Estratégia de Foco*: “é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um segmento competitivo” (p. 168).

As três estratégias são distintas entre si, as empresas devem traçar a sua estratégia de negócio optando por uma delas. As companhias que adotam a estratégia de liderança em custos preocupam-se constantemente em minimizar os custos em relação aos seus concorrentes para oferecer aos consumidores produtos ou serviços com preço aceitável.

Essa estratégia de negócios tende a oferecer produtos ou “serviços padronizados e sem supérfluos para os clientes mais típicos do setor” (HITT *et al*, 2003, p.155). A idéia da redução de custos é garantir vantagem competitiva para as empresas, realizando “investimentos e instalações em escala eficiente, rigoroso controle de custos e de despesas gerais e minimização de despesas nas áreas de serviços, força de vendas, pesquisa e desenvolvimento” (HITT *et al*, 2003, p. 156).

Os bens ou serviços de uma estratégia de liderança em custos são produzidos em massa a um baixo custo sendo atraente para uma grande faixa de clientes. Segundo Aaker (2001), as empresas bem sucedidas com as estratégias de custo baixo são aquelas que podem tirar proveito de múltiplas abordagens, o que inclui produtos e serviços básicos, economia de escala, curva de experiência, design de produto, produção/operações.

A primeira abordagem representa a remoção de todos os acessórios e extras dos produtos ou serviços. Exemplos disso são as companhias aéreas sem serviço adicional e linhas básicas de automóveis. A abordagem de design do produto sinaliza que algumas empresas buscam reduzir seus custos por meio de desenvolvimento de produtos e confiáveis, envolvendo poucos componentes facilmente disponíveis.

Em relação à produção/operações, as empresas procuram obter vantagem por meio do uso de matérias-primas baratas e de fácil acesso, o que não implica em má qualidade. A economia de escala indica que a empresa alcançará o tamanho ótimo para o desenvolvimento de determinada operação. Por fim, a abordagem da curva de experiência indica que à medida que uma empresa acumula experiência no desenvolvimento de um produto, o seu custo baixará de forma considerável.

A estratégia de diferenciação está centrada em oferecer bens ou serviços para clientes com necessidades peculiares, de acordo com Hitt *et al* (2003). As empresas que utilizam essa estratégia estão em constante procura por características que diferenciem o máximo o seu produto da concorrência. Aspectos que os tornem únicos, diferenciados aos olhos dos compradores. O exemplo da Toyota Motor Company expressa bem o enfoque dessa estratégia:

Ao oferecer sua linha de produtos Lexus, a Toyota procura atender as necessidades em relação a determinadas características diferenciadas (por exemplo, qualidade do produto), enquanto lhes fornece automóveis não-padronizados a um custo aceitável (HITT *et al*, 2003, p.155).

A produção da linha de produtos Lexus é realizada para atender as necessidades de um público específico, consumidores que buscam valor superior (tecnologia, conforto, qualidade, etc.) e estão dispostos a pagar por isso. “Em vez de um enfoque orientado a custos, a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento

de características que diferenciem um bem ou serviço em formas que o cliente valorize” (HITT *et al*, 2003, p. 161).

Estratégia de foco ou nicho, “visa a um pequeno segmento de mercado isolado com um produto claramente delineado” (MINTZBERG *et. al*, 2006, p.126). A estratégia de foco possibilita que a empresa atenda com maior eficácia e eficiência a um segmento específico de um setor, em detrimento dos concorrentes que atuam no mercado como um todo.

Fortes (2004) apresenta um estudo com algumas tipologias de estratégias importantes à área, entre as quais uma de Mintzberg, que estabelece cinco estratégias processuais para se posicionar em um mercado, representando uma crítica ao modelo da análise estrutural da indústria, proposto por Porter.

Minzberg (2001) *apud* Fortes (2004) apresenta como estratégias processuais: estratégia de localização, que procura identificar um negócio dentro de um mapa de fornecedores e compradores; estratégia de distinção, que visa identificar as características distintas da organização em busca de alcançar vantagem competitiva; estratégia de elaboração, articula como a empresa pode organizar seu negócio fazendo uso das estratégias do Vetor de crescimento de Ansoff (penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação); estratégia de ampliação, que indicam que a expansão do negócio pode ocorrer por integração vertical para frente ou para trás, criação de novos produtos, modernização tecnológica, parcerias, diversificação relacionada ou não relacionada, estratégia de entrada e controle ativo, e as combinadas; e, estratégia de redefinição, que pode ser representação pura, de recombinação e de mudança do negócio essencial ou recolocação.

Um outro estudo importante na área foi desenvolvido por Miles e Snow (1978). Trata-se de uma abordagem que, segundo os autores, está fundamentada na relação entre estratégia, estrutura e ambiente para definir categorias de estratégias competitivas. Essa classificação foi a escolhida como base para a coleta e análise dos dados desse estudo.

Miles e Snow (1978) indicam que organizações eficazes procuram desenvolver e manter um mercado viável para seus produtos e serviços, modificando e refinando os mecanismos de alcance dos objetivos, rearranjando suas estruturas de papéis, relacionamentos e seus processos de negócios.

Em sua pesquisa, Miles e Snow (1978) identificaram na literatura a existência de três tipos de estratégias organizacionais: a Defensiva, a Analítica e a Prospectora. Cada tipo possui sua própria estratégia e sua configuração particular de tecnologia, estrutura e processo que é consistente com sua estratégia de mercado. Os estudos desses autores identificaram um quarto

tipo, denominado de Estratégia Reativa, que representa uma forma de estratégia “falha”, em que se percebem inconsistências existentes entre suas estratégias, tecnologia, estrutura e processo.

As estratégias *defensivas* procuram manter um ambiente em que a organização se mantenha na estabilidade, através de comportamentos que incluem ações econômicas padrões, tais como preços competitivos ou produtos de alta qualidade. Porém, tendem a ignorar o desenvolvimento e tendências fora do seu domínio, escolhendo no lugar do crescimento através da penetração de mercado a opção pelo desenvolvimento de uma linha de produtos limitado. A estratégia defensiva procura manter um pequeno nicho dentro da indústria em que é difícil outros competidores terem acesso. Alguns riscos são sinalizados para esse tipo de opção estratégica, entre os quais, a ineficiência em responder as principais mudanças no ambiente de mercado.

As estratégias *prospectivas* respondem ao seu ambiente de maneira oposta às estratégias defensivas. As organizações que adotam essa estratégia fazem uma opção por um ambiente dinâmico, sendo capazes de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. “Para os prospectores, manter uma reputação como inovador em produtos e desenvolvimento de mercado pode ser tão importante ou talvez mais importante que a alta lucratividade” (MILES E SNOW, 1978, p. 551). Os prospectores são frequentemente criadores de mudanças em suas respectivas indústrias, apresentando elementos de flexibilidade em termos de tecnologia e sistema administrativo.

Miles e Snow (1978) apresentam os defensores e os prospectores como opostos fins de um continuum ajuste estratégico, entre esses dois extremos, surgem as estratégias *analíticas*.

Os analíticos são uma combinação única dos tipos prospectores e defensores e representam uma alternativa viável para essas outras estratégias. Um verdadeiro analítico é uma organização que procura minimizar riscos enquanto maximizam as oportunidades de lucratividade – que é um analítico experiente que combina pontos fortes tanto dos prospectores quanto dos defensores em um sistema singular (MILES *at al*, 1978, p. 553-555).

O último dos tipos estratégicos apresentados pelos autores representam os *reativos*, que diferentemente dos demais exibem um padrão de ajuste num ambiente tido como inconsistente e instável. Os reativos são tidos como estratégias residuais, tendo seu espaço quando nenhuma das outras estratégias forem propriamente perseguidas. Miles *at al* (1978) identificaram três razões para que as empresas adotem as estratégias reativas: a primeira quando os altos gerentes não tiverem as estratégias organizacionais claramente articuladas, a

segunda quando os processos e estruturas organizacionais não se ajustam à escolha da estratégia, e a terceira razão representa a tendência da administração em manter sua relação entre estratégia e estrutura organizacional frente a mudanças nas condições ambientais.

Após a discussão em torno das tipologias de estratégias, conclui-se aqui o Referencial Teórico, indicando que o mesmo serve de base para sustentar a relevância e a contribuição da pesquisa apresentada. Aponta-se ainda, que os capítulos referentes aos Aspectos Metodológicos e Apresentação e Análise dos Resultados também sofrem grande reflexo das discussões teóricas apresentadas, assegurando uma conexão para o estudo.

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa proposta por esse estudo, cujo objetivo foi o de conhecer as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas do setor varejista farmacêutico de Campina Grande que contribuíram para um maior desempenho organizacional.

O trabalho pode ser classificado como exploratório, o qual representa uma pesquisa que “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (vergara, 2006, p.47), ou seja, a pesquisa exploratória tem natureza de sondagem.

A pesquisa realizou um estudo setorial do segmento farmacêutico campinense, apresentando aspectos quantitativos tanto na coleta quanto na análise dos dados. O universo da pesquisa conta com aproximadamente 70 farmácias, conforme informações obtidas no Sindicato Patronal das Farmácias – Sindfarma. Dentre essas 70 farmácias, é possível perceber a presença de oito redes e de algumas farmácias independentes. Para efeito de amostra dessa pesquisa, a mesma pode ser classificada como não-probabilística por acessibilidade, em que a pesquisadora teve acesso a 7 redes, as quais compreendem um total de 43 farmácias. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário para cada empresa pesquisada contendo 42 questões fechadas inseridas em 9 blocos subdivididos em quatro partes.

A primeira parte contempla questões referentes ao perfil sócio-demográfico da empresa pesquisada, a segunda contempla os tipos e características de estratégias de negócio demonstradas, a terceira realizou questionamentos sobre o desempenho empresarial e a quarta parte é composta por 4 blocos, divididos para cada estratégia funcional e seus respectivos aspectos.

A aplicação dos questionários ocorreu junto aos proprietários ou gestores ocupantes de cargos da administração superior. Também foram obtidas informações de fontes secundárias, tais como, página na web e documentos de acesso público das empresas.

Na confecção do questionário referente aos blocos da quarta parte que tratam das estratégias funcionais, tomou-se como referência o estudo desenvolvido por Moraes *et al* (2001). O instrumento de coleta de dados foi produzido a partir da adaptação das estratégias funcionais apresentadas pelo trabalho indicado, o qual discorre sobre as estratégias utilizadas pelas empresas de maiores desempenho nos diversos setores da economia brasileira ao longo da década de 90.

Os aspectos das estratégias funcionais utilizados no instrumento de coleta foram

questionados aos respondentes por meio da escala de Likert com variação de 5 pontos, entre discordo totalmente e concordo totalmente, para conhecer as estratégias implementadas nos últimos três anos pelas redes de farmácias atuantes em Campina Grande. Além disso, para a identificação das estratégias de negócio, utilizou-se às tipologias de Miles *et al* (1978) – prospectivas, analisadoras, defensivas e reativas – onde, cada respondente escolheu dentre as quatro opções a estratégia utilizada pela empresa também no período dos últimos três anos.

Quanto à análise de desempenho empresarial, tomou-se como base os trabalhos de Pelham e Wilson (1996), Dess e Robinson (1984) e Perim e Sampaio (1999) *apud* Santos *et al* (2007), os quais desenvolveram uma metodologia específica para avaliação subjetiva do desempenho geral da empresa, “que tem mostrado relações positivas e significativas entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho” (SANTOS *et al*, 2007, p. 65).

Essa metodologia é composta por três questões, que tiveram como referência um período de tempo de três anos: na primeira questão, o respondente foi solicitado a dar uma nota (de 0 a 10) conforme sua avaliação do desempenho geral da empresa; na segunda questão, o respondente classificou o desempenho geral da empresa em relação às suas expectativas conforme as classificações (muito abaixo, abaixo, esperado, acima, muito acima) distribuídas na escala de Likert de 5 pontos na seqüência indicada; e na terceira questão, o respondente classificou o desempenho geral da empresa em relação ao desempenho dos seus concorrentes também conforme classificações (muito pior, pior, igual, melhor, muito melhor) por meio da escala de Likert de 5 pontos na seqüência indicada.

Por fim, foi mensurada uma medida global de desempenho, a qual foi calculada a partir da média aritmética segundo as respostas dadas às três questões descritas acima. Para esse cálculo foi utilizada a seguinte fórmula $(Q1/2 + Q2 + Q3)/3$, cujas respostas podem ir de 0 a 5. O cálculo é demonstrado abaixo:

Exemplo: Considerando as respostas do questionário da empresa E.

Q – 1: numa escala de 0-10, **respondeu 7;**

Q – 2: na escala de Likert de 1 a 5, entre MUITO ABAIXO, ABAIXO, ESPERADO, ACIMA, MUITO ACIMA, **respondeu 3 (ESPERADO);**

Q – 3: escala de Likert de 1 a 5, entre MUITO PIOR, PIOR, IGUAL, MELHOR, MUITO MELHOR, **respondeu 3 (IGUAL).**

Cálculo da medida de desempenho:

Desempenho= $\frac{3.1/2 + 3.2+3.3}{3}$, ou seja

$$\text{Desempenho} = \frac{7/2+3+3}{3} = \mathbf{3,16}$$

O cálculo foi efetuado para cada empresa pesquisada, seguido da obtenção da média de desempenho no setor a partir dos resultados apresentados por cada uma delas. Através dessa medida para avaliação subjetiva de desempenho abordada no trabalho dos autores citados, é possível identificar as empresas que obtiveram maior desempenho no período dos últimos três anos. O próximo capítulo demonstra a utilização da metodologia utilizada nesta pesquisa, bem como os resultados e análise dos mesmos.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foi possível apresentar e analisar os resultados obtidos através da coleta dos dados com o instrumento de pesquisa utilizado, o qual continha questões de caráter quantitativo. Os dados foram submetidos primeiro a tabulação e posteriormente a apresentação dos resultados, seguido da discussão sobre os mesmos de acordo com os objetivos pré-definidos durante o trabalho.

Os resultados expostos refletiram os valores em percentual sobre as estratégias implementadas pelas redes de farmácia observando quais foram as mais utilizadas nos últimos três anos com o intuito de inferir informações sobre a relação entre as estratégias funcionais de destaque e o desempenho empresarial das empresas no setor. Segue abaixo, a apresentação e análise dos resultados.

4.1 Caracterização do Setor Farmacêutico

O comércio varejista de farmácias representa para o usuário brasileiro o principal canal de distribuição de remédios, sendo um dos setores de maior importância para o país. Segundo dados do BNDES (2001), o Brasil é o 8º mercado no cenário mundial em medicamentos movimentando cerca de 8 bilhões de dólares anualmente, e o número de farmácias no país está em torno de 53 mil estabelecimentos entre as farmácias independentes e as redes. Estima-se que tenha ocorrido considerável aumento dos números mencionados, porém, não foi encontrado dados mais recentes acerca da evolução dessa indústria.

Um dos fatores chaves para a evolução do comércio varejista farmacêutico do país foi a comercialização dos medicamentos genéricos, o que proporcionou um aumento significativo no volume de vendas desse mercado. Além disso, de acordo com o BNDES (2001), algumas empresas nacionais de outros setores do atacado e varejo passaram a investir no setor farmacêutico, a exemplo de empresas de cosmético como a Natura, a qual comprou o laboratório Flora Medicinal para atuar no mercado de fitoterápicos.

Pode ser evidenciado que o setor de farmácias está crescendo a cada ano e ganhando mercado através de ações inovadoras para aprimorar cada vez mais a prestação de serviços aos consumidores. O desenvolvimento das redes é outro fator que caracteriza a expansão desse mercado. A criação da lei nº 5.991/73, a qual permite a comercialização nas farmácias de produtos que não apresentem características com finalidade

medicamentosa ao usuário, como drogas, medicamentos e insumos farmacêuticos, segundo as próprias definições da lei, foi fundamental para o início da formação de algumas redes de farmácia, de acordo com o Sindfarma de Campina Grande.

Os produtos sem finalidade de tratamento médico são denominados de correlatos e tratam de artigos de perfumaria e cosméticos, produtos dietéticos, odontológicos, etc., encontrados além do balcão de medicamentos. A partir de então, os empresários do segmento farmacêutico passaram a variar os itens que normalmente não se encontravam em farmácias, transformando a realidade do setor no país.

Existem no Brasil grandes redes de farmácias que disputam um mercado bastante competitivo, e, para ganhar vantagem em relação aos seus concorrentes, algumas delas desenvolvem sua própria marca para comercialização de produtos, constituindo, assim, uma nova tendência operada pelo setor. Essa estratégia comercial apresenta um diferencial por trabalhar com oferta de desconto de 30% em relação aos produtos com marcas tradicionais, conforme dados do BNDES (2001).

Geralmente os produtos com marca própria da rede são de higiene pessoal e concorrem com marcas já consolidadas no mercado, mas ainda representam 30% das vendas nesse mercado. Diante do cenário de competição entre as farmácias, a utilização de marcas próprias tornou-se necessária para o aumento no volume de vendas, o fortalecimento do nome da rede, bem como para a fidelização do cliente.

O comércio eletrônico de medicamentos é uma outra tendência no setor, fazendo parte do cotidiano das farmácias e drogarias, em especial das grandes redes. Existem casos de venda de medicamentos pelo celular através do uso da tecnologia WAP, onde o consumidor visualiza na tela do celular os produtos a serem comprados, como, por exemplo, comprimidos antivirais.

Mas nem todo medicamento pode ser comercializado virtualmente, seja na Internet ou através de outros recursos, como é o caso de derivados de substâncias entorpecentes, psicotóxicas, os de tarja preta, entre outros, que só podem ser comercializados mediante prescrição médica. De acordo com as informações do BNDES (2001), os medicamentos de tarja vermelha constituem 32% das vendas do setor farmacêutico, produtos de higiene e de beleza correspondem a 30%, medicamentos controlados de tarja preta representam 23%, e 15% referem-se às vitaminas e medicamentos sem controle, como analgésicos.

As compras *on line* dos produtos necessitam de suporte logístico para serem entregues aos clientes, as farmácias utilizam o serviço de entrega em domicílio que

geralmente já existe para os produtos comprados por telefone, e esse serviço de distribuição deve ser eficiente para as redes que desejam obter êxito na utilização do comércio eletrônico.

Os estabelecimentos do setor estão inovando também com a adesão de prestação de serviços para receber pagamentos de contas de luz e telefone. Com o intuito de não apenas prestar o serviço, as farmácias buscam conciliar a comodidade dos clientes com os interesses comerciais, uma vez que o fluxo de pessoas nas lojas aumenta e conseqüentemente a receita também. As farmácias ganham em torno de R\$ 0,05 por conta paga, o que significa um ganho bastante reduzido, o que interessa é que 80% das pessoas que vão pagar suas contas acabam adquirindo, no mínimo, um produto, BNDES (2001).

Com relação ao crescimento das farmácias independentes, essas estão aprimorando suas estratégias de mercado com o objetivo de tornarem-se mais competitivas principalmente em relação as grandes redes. O associativismo entre elas é uma nova tendência nesse sentido, o qual permite redução dos custos e de preços para essas farmácias disputarem o mercado, uma vez que as redes possuem maior poder de negociação e compra. Além disso, as farmácias independentes vêm adotando um processo de modernização em suas lojas, como a implantação de auto-serviço, e tendem a se localizar em regiões em que as redes não atuam, como os bairros mais distantes.

A competição do setor de farmácias no Brasil vai além da disputa por mercado entre as redes e as farmácias independentes, a nova realidade é a disputa do varejo farmacêutico com os supermercados, sendo estes os principais concorrentes de cosméticos e produtos de higiene. Além disso, existem redes de supermercados que possuem farmácias dentro das suas lojas, como é o caso da rede Bompreço, no Nordeste.

As farmácias concorrem em desvantagem porque o espaço físico é bem menor que os supermercados, o que impossibilita a comercialização da mesma variedade de itens, que chegam a até 40 mil em supermercados, de acordo com as informações do BNDES (2001). Dessa forma, as farmácias estão adotando algumas medidas para ganhar competitividade, são elas: entrega em domicílio sem cobrança de taxa de entrega, serviço de atendimento ao cliente – SAC, *drive-thru*, banco 24 horas, *call centers*, convênio-empresa, assistência farmacêutica integral, *e-commerce*, e programas de fidelização dos clientes, tais como cartões fidelidade e descontos agressivos.

A criação das redes, o incentivo ao associativismo das farmácias independentes e a competição com os supermercados retratam o cenário do setor varejista farmacêutico,

além de outros aspectos inerentes ao crescimento desse mercado no Brasil. Entretanto, a expansão do segmento também acarretou aspectos negativos, como o aumento dos custos operacionais, a entrada de grandes distribuidoras no varejo, inclusive a queda de rentabilidade no setor devido à redução dos descontos oferecidos pelos fabricantes.

A atuação dessas empresas incide sobre a realidade de mercado de cada região da qual participa. Em Campina Grande – PB, segundo dados do Sindicato Patronal de Farmácias, o Sindfarma, existem cerca de 70 farmácias e drogarias associadas à entidade. É importante considerar, entretanto, que o Sindfarma não abrange informações precisas sobre o universo total de farmácias existentes na cidade, devido à relativa frequência de abertura e fechamento dessas empresas sem que as mesmas comuniquem à entidade, portanto, trata-se de um número aproximado.

A evolução do setor de farmácias na cidade ganhou destaque nos últimos 10 anos aproximadamente. A atuação nesse mercado era predominante de farmácias independentes localizadas em bairros mais distantes e no centro da cidade. Algumas dessas farmácias fortaleceram-se em relação às demais e começaram a aumentar seu campo de atuação no segmento.

Donos de estabelecimentos pequenos, os quais comercializam apenas medicamentos passaram a investir em seu negócio e ampliaram o mix de produtos comercializados. Como consequência dessa transformação, começou a surgir às redes de farmácias em Campina Grande conferindo maior agressividade na competição desse setor, uma vez que a abertura de vários estabelecimentos pertencentes a um mesmo grupo empresarial concentra maior poder de compra e negociação com fornecedores, além de realizar ações estratégicas para atrair os consumidores, como a prática de descontos, facilidades de pagamento, entrega em domicílio, entre outros.

Dessa maneira, grande parte das farmácias menores não resistiu à concorrência, fechando as portas ou vendendo o negócio para as próprias redes. Algumas dessas farmácias independentes uniram-se na tentativa de atuarem no setor através do associativismo, franquias ou licenciamento de marcas, mas o êxito dessas ações é mínimo comparado ao poder das redes, principalmente porque existem na cidade redes advindas de outras localidades.

Considerando as redes de farmácias atuantes no mercado de Campina Grande, percebe-se a existência de oito, sendo duas delas genuinamente campinense, e as demais provenientes de outras cidades e estados. Na seção seguinte é apresentado o perfil-sócio

demográfico das redes de farmácias pesquisadas e em seguida é feita a análise de seu desempenho e estratégias funcionais.

4.2 Perfil sócio-demográfico das empresas avaliadas

Nesta seção são apresentadas as informações referentes ao perfil sócio-demográfico das empresas e dados institucionais sucintos sobre a evolução das mesmas sem mencionar os verdadeiros nomes das redes pesquisadas. Abaixo é representada a tabela com as informações sobre o perfil sócio-demográfico das empresas.

Tabela 2: Perfil sócio-demográfico

	Idade da empresa	Número de farmácias	Número de farmácias em Campina Grande	Número de funcionários	Cargo do respondente
Rede de Farmácias A	19 anos	07 lojas	01 loja	42	Supervisor
Rede de Farmácias B	13 anos	04 lojas	04 lojas	35	Diretora-administrativa
Rede de Farmácias C	10 anos	115 lojas	03 lojas	25/Campina Grande	Gerente
Rede de Farmácias D	07 anos	14 lojas	13 lojas	160	Diretora-administrativa
Rede de Farmácias E	27 anos	314 lojas	03 lojas	6900	Supervisor
Rede de Farmácias F	132 anos	44 lojas	04 lojas	40/Campina Grande	Gerente regional
Rede de Farmácias G	18 anos	19 lojas	15 lojas	380	Gerente de Recursos Humanos

Fonte: pesquisa de campo (2008)

A Rede de Farmácias A existe há 19 anos, mais precisamente fundada em novembro de 1989, sendo naquela época uma empresa estritamente familiar e com o mix de produtos exclusivo de medicamentos. No ano de 2006, a rede foi vendida para um novo grupo de empresários do estado e passou por uma reestruturação administrativa.

Hoje a empresa emprega um quadro de 42 funcionários e conta com 07 lojas distribuídas apenas no mercado paraibano. A sede da empresa está localizada em João Pessoa – PB, onde se concentra o maior número de farmácias. As demais lojas estão localizadas respectivamente em Santa Rita e Campina Grande, ambas com 01 estabelecimento da rede.

A Rede de Farmácias B surgiu em torno de 18 anos atrás em um bairro de Campina Grande – PB, nesse intervalo de tempo foi possível adquirir outro ponto comercial no centro da cidade, o qual seria a primeira loja da rede. A partir de então, a loja localizada no bairro mudou de nome e passou a integrar a rede. Além de comercializar

medicamentos e produtos correlatos, também dispõe de produtos hospitalares, bem como, prestação de serviço de enfermagem. Hoje possui 35 funcionários alocados nos 4 estabelecimentos localizados em Campina Grande.

A Rede de Farmácias C está no mercado há 10 anos, foi fundada em novembro de 1997 no estado de Pernambuco, para proporcionar aos consumidores maior conveniência e diversificação de serviços dentro do grupo empresarial do qual faz parte. O mercado de atuação da rede abrange todos os outros estados do nordeste. Hoje a rede é composta por 115 farmácias, sendo 03 lojas localizadas em Campina Grande – PB, as quais contam com a colaboração de 25 funcionários.

A Rede de Farmácias D iniciou suas atividades há 7 anos, contando atualmente com o número de 14 farmácias, sendo 13 em Campina Grande, e 160 funcionários. Diferentemente das demais redes que procuram se instalar no centro da cidade, essa fez a opção pelas farmácias de bairros. Embora seja uma empresa familiar, tem buscado se profissionalizar em termos de gestão e de estrutura comercial, o que tem tornado possível seu rápido crescimento pela cidade.

A Rede de Farmácias E existe no mercado há 27 anos, foi inaugurada em 19 de maio de 1981 em Fortaleza – CE, onde está localizada até hoje a sua sede. No final dos anos 80 a empresa já contava com 30 filiais. Hoje é considerada como uma das maiores empresas de varejo farmacêutico no Brasil, emprega 6.900 funcionários em mais de 300 lojas espalhadas por todo o país, em 70 cidades e 24 estados, incluindo o Distrito Federal, sendo que em Campina Grande – PB existem 03 lojas.

A Rede de Farmácias F foi fundada há 132 anos, precisamente no dia 10 de junho de 1876 na cidade de Recife – PE e resistiu às mudanças sócio-econômicas, políticas e culturais do século XX até os dias atuais. Em 1987 a rede foi comprada pelo atual grupo empresarial, e hoje é composta por 44 lojas concentradas em sua maioria no mercado pernambucano com mais de 1000 funcionários. A rede abrange ainda os estados da Bahia e Paraíba, sendo em Campina Grande – PB localizadas 4 farmácias com o total de 40 funcionários.

A Rede de Farmácias G é paraibana e foi fundada há 18 anos em Campina Grande. Sua sede está localizada nesta cidade, onde se concentra a grande maioria das farmácias, 15 no total. Hoje, essa rede é considerada uma das maiores no segmento farmacêutico local, mas sua área de atuação abrange outras cidades do estado da Paraíba com o total de 19 lojas e 380 funcionários.

Todas as redes mencionadas atuam no mercado varejista de medicamentos campinense e são concorrentes diretas. Para verificar quais as empresas que conseguiram sobressair-se neste mercado, a próxima seção apresenta os resultados sobre o desempenho de atuação de cada uma durante os últimos três anos.

4.3 Análise do desempenho empresarial

Nesse item procurou-se desenvolver uma avaliação subjetiva do desempenho geral da empresa nos últimos três anos. Para isso, foram desenvolvidas três questões tomando como referência o período temporal indicado: na primeira questão, o respondente foi solicitado a dar uma nota (de 0 a 10) conforme sua avaliação do desempenho geral da empresa; na segunda questão, o respondente classificou o desempenho geral da empresa em relação às suas expectativas conforme as classificações (muito abaixo, abaixo, esperado, acima, muito acima) distribuídas na escala de Likert de 5 pontos na seqüência indicada; e na terceira questão, o respondente classificou o desempenho geral da empresa em relação ao desempenho dos seus concorrentes também conforme classificações (muito pior, pior, igual, melhor, muito melhor) por meio da escala de Likert de 5 pontos na seqüência indicada. Por fim, foi mensurada uma medida global de desempenho, a qual foi calculada a partir da média aritmética segundo as respostas dadas às três questões descritas acima. Para esse cálculo foi utilizada a seguinte fórmula: $(Q1/2+Q2+Q3)/3$, cujas respostas podem ir de 0 a 5. Abaixo é apresentado uma tabela com os resultados da pesquisa.

Tabela 03: Análise do desempenho empresarial

	Desempenho Geral da empresa	Desempenho em relação à expectativa do respondente	Desempenho em relação ao desempenho dos concorrentes	Média de desempenho
Rede de Farmácias A	7/2	3	3	3,16
Rede de Farmácias B	7/2	5	2	3,50
Rede de Farmácias C	9/2	4	4	4,16
Rede de Farmácias D	10/2	5	5	5,00

Rede de Farmácias E	10/2	5	2	4,00
Rede de Farmácias F	9/2	3	4	3,83
Rede de Farmácias G	10/2	4	5	4,66
Média setorial de desempenho				4,04

Fonte: pesquisa de campo (2008)

A tabela indica que a medida de desempenho variou entre 3,16 e 5,00, cuja média de desempenho no setor é aproximadamente 4,00, o que reflete uma auto-avaliação das empresas em relação ao seu posicionamento no mercado local. As Redes de Farmácias **A**, **B** e **F** atribuíram as menores médias de desempenho para a sua atuação, indicando que essas redes encontram-se com um desempenho abaixo da média em relação aos seus concorrentes no mercado campinense. Percebe-se que a Rede de Farmácias **E** atribuiu um desempenho médio para sua atuação, cuja média foi 4,0. E, por fim, as Redes de Farmácias **C**, **G** e **D**, demonstraram as maiores médias de desempenho geral para sua atuação, avaliando sua performance como sendo bem sucedida no mercado local. Entretanto, é válido considerar que as farmácias **G** e **D** apresentaram os valores mais aproximados da variação máxima 5,00, sendo, respectivamente, 4,66 e 5,00, a média de desempenho de cada uma. Esse desempenho se justifica pela atuação competitiva dessas duas empresas como predominante no setor de farmácias de Campina Grande. É interessante avaliar que essas duas empresas são campinenses, e apesar desse mercado também abranger redes de farmácias de outras localidades, algumas inclusive com atuação a nível nacional, as farmácias **G** e **D** refletem que as redes locais são dominantes nesse segmento.

4.4 Análise das estratégias de negócio

Nesse item, foi questionado às empresas respondentes quanto à postura estratégica das mesmas frente ao mercado em que competem, indicando que nenhuma das estratégias apresentadas como opção representa ser superior às demais, mas apenas reflexo das decisões estratégicas de cada empresa nos últimos três anos.

Tabela 4: Estratégias de negócio

	Estratégia Prospectiva	Estratégia Analisadora	Estratégia Defensiva	Estratégia Reativa	Média de desempenho
Redes de Farmácias A	X				3,16
Rede de Farmácias B			X		3,50
Rede de Farmácias C	X				4,16

Rede de Farmácias D	X				5,00
Rede de Farmácias E	X				4,00
Rede de Farmácias F		X			3,83
Rede de Farmácias G	X				4,66

Fonte: pesquisa de campo (2008)

É possível observar que as redes de farmácias com as maiores médias de desempenho afirmaram adotar nos últimos três anos a estratégia de negócio prospectiva, a qual caracteriza empresas que realizam mudanças em seus produtos, serviços e mercados com relativa frequência, respondendo rapidamente às novas necessidades e oportunidades de mercado.

Como consequência, essas empresas tentam ser as primeiras a desenvolverem os novos produtos e serviços.

Essa opção de estratégia é justificada teoricamente quando os autores Miles e Snow (1978) indicam que em geral empresas de maior desempenho tendem a fazer uso das estratégias prospectivas. Entretanto, a Rede de Farmácia A também optou pela estratégia prospectiva e apresentou seu desempenho no setor farmacêutico abaixo da média local. É relevante destacar que o uso de estratégias prospectivas parece surpreender alguns leitores que costumam acompanhar a dinâmica e os movimentos estratégicos das farmácias campinenses, porém há que salientar que as respostas obtidas são frutos da perspectiva dos gestores que partiram de percepções diferentes para responder a pesquisa acerca das estratégias utilizadas pelo seu negócio, o que pode estar levando em consideração o orgulho empresarial de aparentar-se como uma empresa a frente do seu mercado.

4.5 Análise das estratégias funcionais

Esta parte do estudo apresenta as estratégias funcionais objeto desse trabalho demonstradas por meio de uma tabela que indica a percepção do respondente acerca da utilização das estratégias indicadas, fazendo uso de uma escala de Likert, com variação de 1 a 5, que ascende de discordo totalmente a concordo totalmente. Respectivamente são apresentadas as estratégias de marketing, operações, recursos humanos e finanças.

4.5.1 Estratégias de marketing

A idéia desse tópico é indicar quais as estratégias de marketing adotadas pelas empresas pesquisadas observando a percentagem das respostas. A tabela apresenta os

resultados de maneira global refletindo o grau de concordância dos respondentes em relação ao uso de estratégias de marketing por suas farmácias nos últimos três anos.

Tabela 5: Estratégias de marketing

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Atendimento ao cliente			14 %	28%	58%
Diversificação dos produtos			14 %		86%
Parcerias				14 %	86 %
Preços competitivos			14 %	14 %	72 %
Qualidade do serviço				43 %	57%
Vendas		14 %	14 %		72 %
Promoções, propaganda e publicidade	14 %	14 %	14 %	14 %	44 %
Pesquisa e sistema de informação em marketing	14 %		14 %	14 %	58 %

Fonte: pesquisa de campo (2008)

O que se percebe pela análise do exposto acima é o uso de estratégias de diversificação de produtos, parcerias com fornecedores e preços competitivos como sendo de maior índice de concordância entre os respondentes, 86%, 86% e 72%, respectivamente, refletindo a comercialização de uma maior variedade de produtos com preços aceitáveis no mercado, o que pode acarretar um aumento do volume de vendas. Além disso, as parcerias com fornecedores através de negociações, como facilidades de pagamento e descontos; entrega rápida, segura e dentro do prazo estimado, possibilitou agregar valor aos produtos e/ou serviços durante o período mencionado. Um outro ponto interessante a se analisar, é que as redes de farmácias pouco investiram em promoções, propaganda e publicidade, havendo pouco interesse em realizar ações inovadoras dessa estratégia. Em contra partida, significativa parcela das redes desenvolveram pesquisas para conhecer o nível de satisfação dos seus clientes.

4.5.2 Estratégias de operações

Nesse tópico busca-se identificar as estratégias de operações mais utilizadas pelas empresas e inferir informações embasadas nos resultados das respostas obtidas. Os

percentuais refletem resultados globais para cada uma das variáveis que compõem a estratégica de operação dispostas na tabela abaixo.

Tabela 6: Estratégias de operações

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Logística de estoques				28 %	72 %
Logística de distribuição				43 %	57 %
Investimentos em Inovação e Tecnologia				28 %	72 %
Qualidade do produto			14 %	14 %	72 %
Aquisição e/ou compras				43 %	57 %
Desinvestimento	44 %		28 %		28 %
Terceirização	44 %	28 %	14 %		14 %

Fonte: pesquisa de campo (2008)

É possível inferir, a partir dos resultados da tabela acima, que as estratégias de logística em estoques, investimentos em inovação e tecnologia e qualidade do produto foram amplamente utilizadas nos últimos três anos com o índice de 72% de concordância entre os respondentes, o que refletiu na busca por melhorias na gestão de estoques, interesse pela modernização da empresa e a seleção e comercialização de produtos de qualidade. É relevante também perceber que algumas redes realizaram desinvestimento ao longo do período mencionado, refletindo no fechamento de algumas lojas na cidade. Além disso, pode-se inferir que a terceirização de serviços vem sendo pouco adotada pela maioria das redes, que preferem ter seus próprios funcionários executando as diversas atividades empresariais.

4.5.3 Estratégias de Recursos Humanos

A análise dos resultados desse tópico possibilita apontar quais foram as estratégias de recursos humanos adotadas pela maioria das redes pesquisadas. Os percentuais são demonstrados na tabela abaixo e refletem os índices dos resultados globais das respostas obtidas, as quais variam entre discordo totalmente até concordo totalmente.

Tabela 7: Estratégias de recursos humanos

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Gestão participativa			14 %	43 %	43 %
Administração da compensação			14 %		86 %
Treinamento e desenvolvimento				43 %	57 %
Motivação dos funcionários			14 %	28 %	58 %
Avaliação do desempenho			14 %	58 %	28 %
Células de negócios			14 %	58 %	28 %
Contratação				14 %	86 %
Recrutamento interno				28 %	72 %

Fonte: pesquisa de campo (2008)

Foi possível verificar mediante os resultados expostos acima que as estratégias com os maiores índices de concordância entre os respondentes foram administração da compensação e contratação, ambos com 86%, e recrutamento interno com o índice de 72%, demonstrando que a maioria dessas empresas está atribuindo metas de vendas como forma de impulsionar o funcionário a vender mais mediante os ganhos com comissões, além de promover outros tipos de recompensas como planos de saúde, vale-transporte, bônus, etc. Pode-se observar que as redes de farmácias contrataram pessoal significativamente durante o período mencionado, e realizaram promoção de funcionários para o preenchimento de cargos. Destaca-se também treinamento e desenvolvimento, e gestão participativa com índices de concordância relevante entre os respondentes.

4.5.4 Estratégias de Finanças

O tópico que se segue verifica quais as estratégias de finanças utilizadas em sua maioria pelas redes no período mencionado por meio da análise dos resultados expressados na tabela abaixo. É interessante salientar que algumas empresas se abstiveram de responder itens relativos às estratégias de finanças utilizadas, o que reflete o intuito de resguardar informações que possam ser restritas ao processo de gestão das mesmas, representando, assim, os segredos comerciais.

Tabela 8: Estratégias de finanças

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não respondeu
Diminuição / controle de custos				28 %	58 %	14 %
Administração do capital de giro				43 %	43 %	14 %
Aplicações financeiras	14 %	14 %		14 %	29 %	29%
Análise de investimento	14 %			14 %	44 %	28 %
Análise de crédito	14 %		14 %	14 %	29 %	29 %
Sistemas de vendas parceladas	14 %	14 %	14 %		44 %	14 %

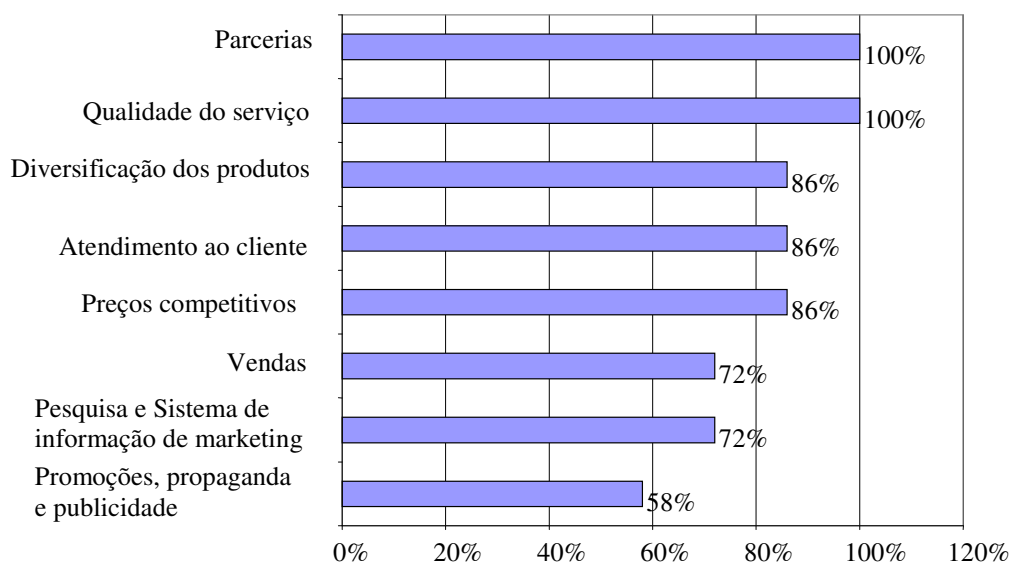
Fonte: pesquisa de campo (2008)

Os valores na tabela demonstram que as estratégias de finanças com o índice de maior concordância entre os respondentes foi diminuição/ controle de custos, administração do capital de giro e análise de investimento, com 86%, 86% e 58%, respectivamente. É possível perceber que as redes se preocuparam em promover ações para redução e controle de custos operacionais, de curto e de longo prazo durante os últimos três anos. As empresas também sinalizam preocupação com a administração eficiente do capital de giro, procurando manter condições de equilíbrio financeira e condições efetivas de honrar com seus deveres. Por fim, destacaram-se as estratégias de análise de investimento, que evidenciam a necessidade de mensurar o risco envolvido nas atividades financeiras da empresa.

4.6 Análise das estratégias funcionais mais utilizadas pelo setor farmacêutico campinense

Após a discussão dos dados apresentados pelas tabelas na seção anterior, abaixo são apresentados alguns gráficos que demonstram as estratégias funcionais mais utilizadas pelo setor farmacêutico campinense. Tomou-se como base o somatório dos valores encontrados na variação “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” mencionados na escala de Likert para coleta dos dados.

Gráfico 1: Estratégias de marketing

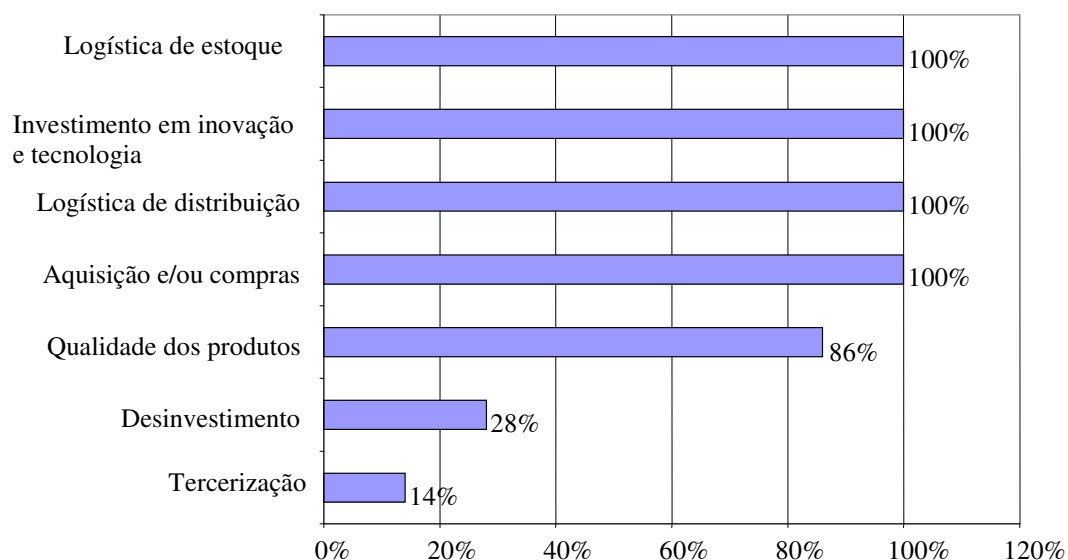


Fonte: pesquisa de campo (2008)

É possível verificar que dentre as oito estratégias de marketing apresentadas, cinco delas concentram índices de concordância acima de 80%, sobre o uso dessas estratégias nos últimos três anos, entre elas, as estratégias Parcerias e Qualidade do Serviço com 100% de uso, Diversificação dos produtos, Atendimento ao cliente também e Preços Competitivos, com 86%.

A utilização das estratégias de marketing mencionadas pelo setor pode ser justificada pelo fato de que se trata do comércio varejista, cujo foco é a venda de produtos diretamente aos consumidores, o que significa que as redes buscam aprimorar o serviço de atendimento ao cliente de uma maneira geral, promovendo a formação de parcerias com fornecedores para adquirir produtos diversificados e de qualidade a um valor que possa ser repassado aos clientes de maneira aceitável e competitiva em relação aos concorrentes. Além disso, pode-se observar que as estratégias de Vendas e Pesquisa e Sistema de informação de marketing obtiveram percentuais próximos a 80%, ambas com 72%. Essas estratégias concretizam as ações das outras estratégias já citadas, uma vez que as empresas visam otimizar os processos de vendas e, para isso, dispõem ao consumidor facilidades de pagamento que ao mesmo tempo fideliza o cliente, como é o caso do uso de cartão próprio com a marca da empresa e comercialização de produtos também com a marca da empresa. As redes demonstraram interesse em conhecer se a sua atuação neste mercado está suprimindo as necessidades do consumidor através das pesquisas de marketing.

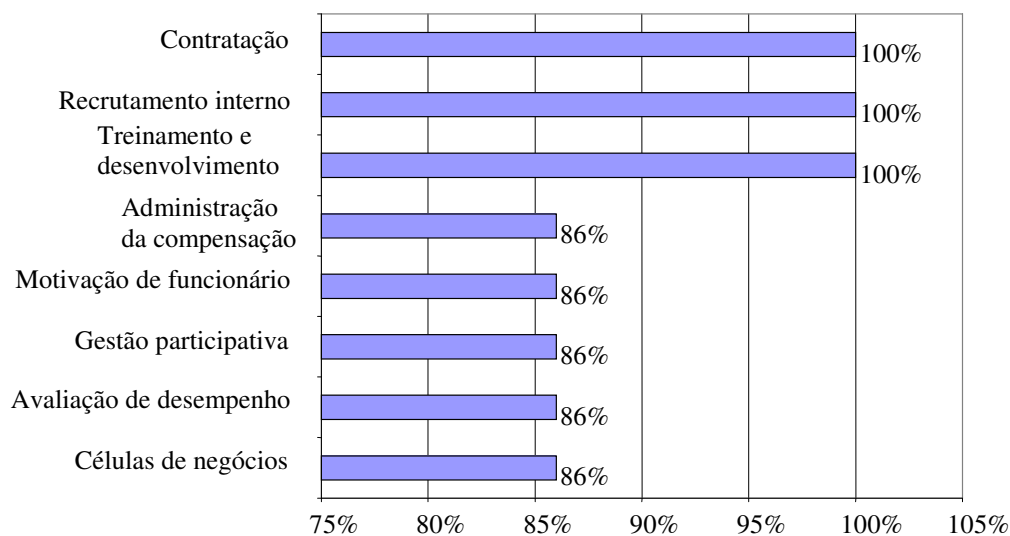
Gráfico 2: Estratégias de operações



Fonte: pesquisa de campo (2008)

Dentre as sete estratégias de operações pesquisadas, as estratégias de Logística de Estoques, Investimento em Inovação e Tecnologia, Logística de Distribuição e Aquisição e/ou compras representam os quatro maiores índices, com 100% de concordância de uso entre as empresas pesquisadas do setor durante o período mencionado. A logística de estoque de medicamentos e outros produtos, bem como a logística de distribuição foram amplamente utilizadas pelas redes de farmácias o que possibilitou reduzir custos nesse sentido e promover mudanças na distribuição dos produtos de forma a agilizar sua reposição nas lojas. As estratégias de operações mais utilizadas pelas redes se complementam entre si, à medida que os investimentos na modernização da empresa através de sistemas de informações passam pelo controle e distribuição dos estoques, também atuam no balcão de vendas das lojas e nos caixas aprimorando a qualidade do serviço. A Aquisição e/ou Compra também representou uma estratégia utilizada, em que as redes de farmácias procuram aprimorar as negociações com fornecedores, buscando menores custos, maiores prazos para pagamento e/ou menor prazo para recebimento, entre outros elementos relativos ao processo de compra.

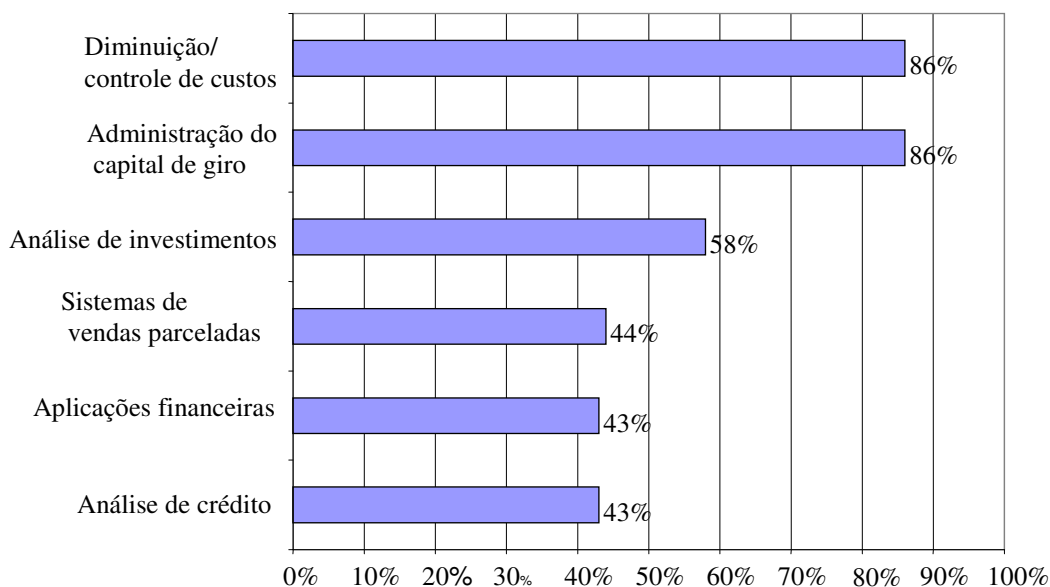
Gráfico 3: Estratégias de recursos humanos



Fonte: pesquisa de campo (2008)

O que se pode perceber é que todas as estratégias de recursos humanos foram intensamente utilizadas pelas empresas, destacando-se as estratégias de Contratação, Recrutamento Interno e Treinamento e Desenvolvimento, com 100% de concordância. Todavia, todas as demais estratégias apresentaram percentuais acima de 80% quanto a sua utilização no setor farmacêutico, considerando que as redes possuem um quadro de funcionários expressivo alocados nas diversas lojas da cidade. Nos últimos três anos, essas empresas realizaram ampla contratação de novos funcionários e efetivaram promoções internas reaproveitando a mão-de-obra já treinada e capacitada, o que pode ser atrelado ao crescimento das redes com relação à abertura de novas lojas e conseqüentes novas vagas e cargos a serem preenchidos.

Gráfico 4: Estratégias de finanças



Fonte: pesquisa de campo (2008)

É possível perceber que nenhuma estratégia de finanças obteve 100% de concordância entre as redes de farmácias. Apenas as estratégias Diminuição/controlado de custos e Administração do Capital de giro, obtiveram o percentual de concordância acima de 80% quanto a sua utilização entre as empresas respondentes no setor. Portanto, avaliando o uso das quatro estratégias funcionais adotadas pelo comércio varejista de medicamentos em Campina Grande, as estratégias de finanças foram as que os respondentes em geral menos apontaram como sendo estratégias funcionais de ampla utilidade em relação às demais mencionadas anteriormente.

Com base no exposto, torna-se possível identificar as estratégias de Marketing, Recursos Humanos e Operações, respectivamente, como as estratégias funcionais mais utilizadas pelas redes de farmácias atuantes no mercado campinense. Com relação as estratégias de Marketing, percebe-se que as mesmas desempenham papel fundamental para o sucesso do varejo de medicamentos e outros produtos, uma vez que essas ações visam oferecer produtos/serviços com valor agregado aos clientes, primando pela qualidade no atendimento, oferecendo produtos diversificados e de qualidade a preços competitivos e com facilidades de pagamento, no intuito de posicionar-se melhor na mente do consumidor.

Em segundo lugar destacam-se as estratégias de Recursos Humanos como mais utilizadas pelo setor, o que pode ser justificado pela preocupação dos gestores em dispor mão-de-obra qualificada para o preenchimento de cargos de maneira que desempenhem

suas funções eficientemente, mas ressalta-se que, além disso, a maior parte dos funcionários executam suas atividades nas lojas das redes junto aos consumidores finais, e devem prestar o serviço que lhe compete da melhor maneira possível para conquistar o consumidor que é o bem maior do comércio varejista.

As estratégias de Operações utilizadas pelo setor representam a visão das empresas em obter excelência em custos, eficiente gerência de estoques e distribuição dos produtos, além de oferecer qualidade e confiabilidade na aquisição desses produtos, primando pela otimização dos processos de compras aos fornecedores. As redes de farmácias comercializam itens com significativa saída de vendas, implicando numa eficiente gestão de compras para suprir no tempo e na medida certa os estoques.

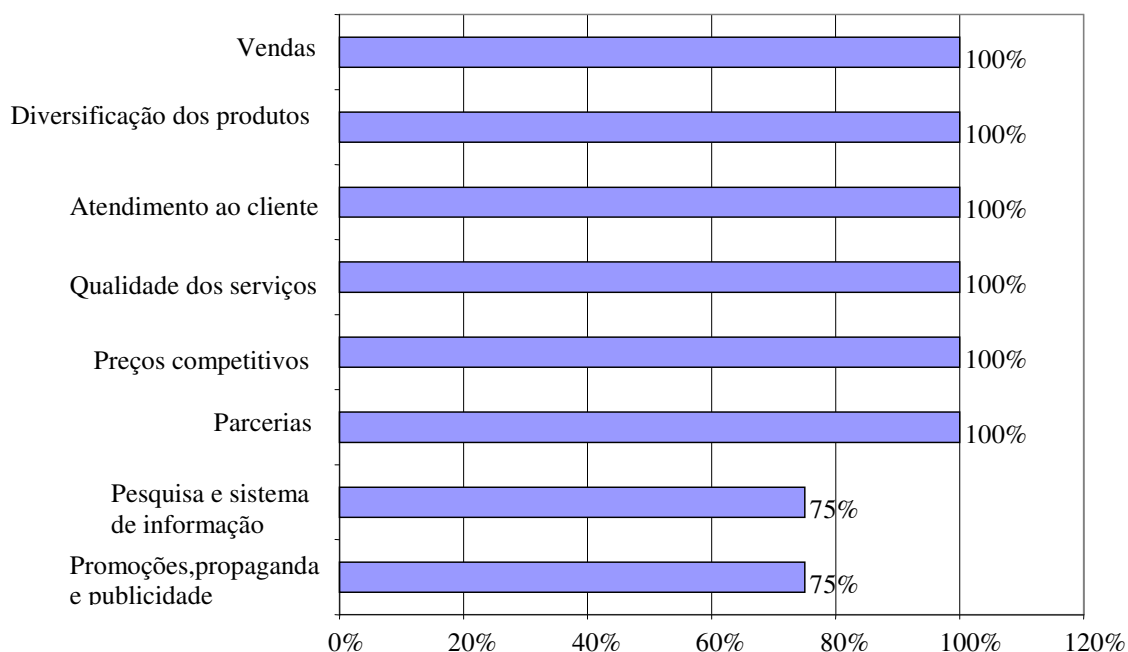
As empresas que melhor utilizam as estratégias funcionais em destaque certamente apresentam uma atuação de mercado mais competitiva. A esse respeito, a relação entre essas estratégias e o maior desempenho atribuído às redes de farmácias atuantes no mercado campinense é descrita na seção seguinte.

4.7 Relação das estratégias funcionais com o desempenho empresarial

Uma vez identificadas às estratégias funcionais mais utilizadas pelo setor objeto de estudo desse trabalho, esta seção relaciona as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas que apresentaram maior desempenho (conforme descrito na seção 4.3), com as estratégias funcionais mais utilizadas pelo segmento em geral. Com esse propósito, abaixo são visualizados os gráficos que indicam as estratégias funcionais mais utilizadas pelas empresas de maior desempenho (média igual ou superior a 4,0). Os dados dos gráficos representam as estratégias utilizadas pelas redes de farmácias **E**, **C**, **G** e **D**.

Em relação às estratégias funcionais de marketing, percebeu-se que as empresas de maior desempenho fizeram uso intensivo das mesmas. O que se pode ser inferido é que as redes de farmácias de maior desempenho acreditam que as atividades de marketing são condicionantes de seu desempenho empresarial, fazendo com que as mesmas procurem desenvolver ações mercadológicas eficazes em busca de vantagem competitiva nesse segmento.

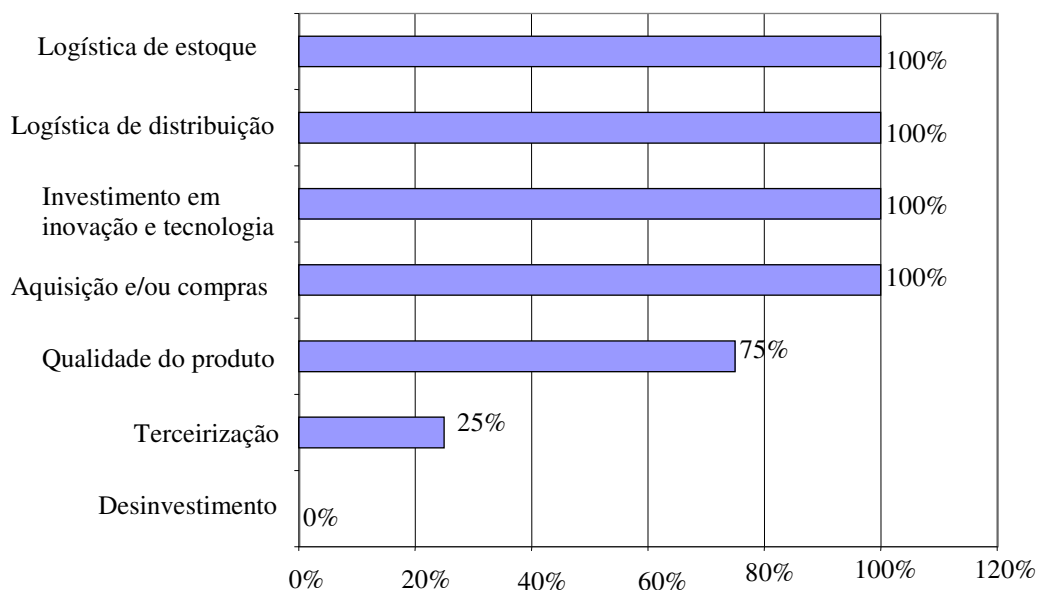
Gráfico 5: Estratégias de marketing utilizadas pelas empresas de maior desempenho



Fonte: pesquisa de campo (2008)

Comparando com o gráfico 01, que revela as estratégias de marketing adotadas pelo setor nos últimos três anos, as empresas de maior desempenho fazem maior uso dessas estratégias, especialmente em relação às estratégias de vendas e promoções, propagandas e publicidade, sendo esta última a que apresentou maior variação de utilização, aumentando de 58% para 75%.

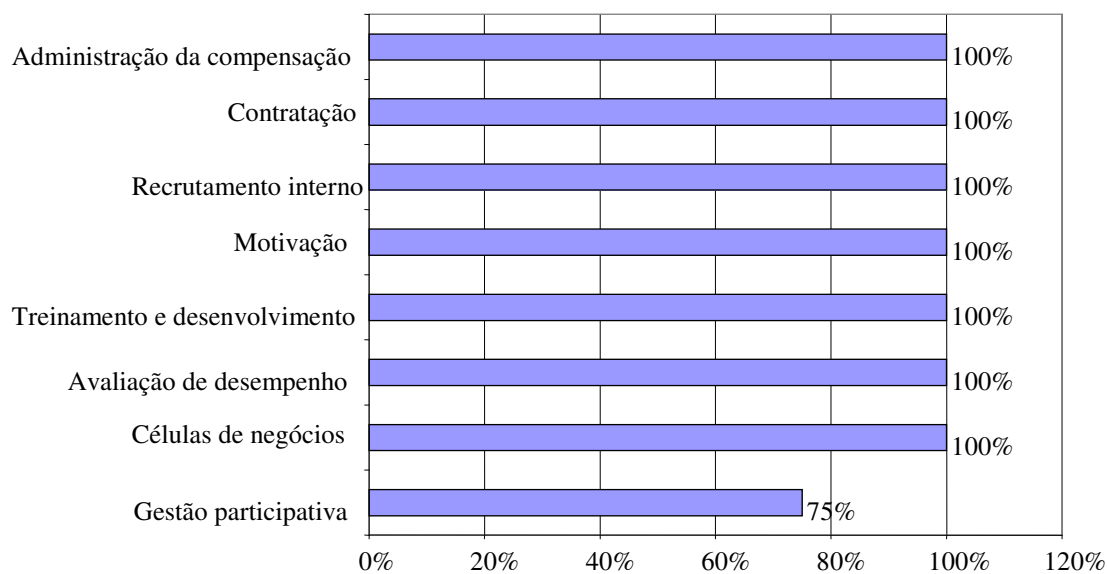
Gráfico 6: Estratégias de operações utilizadas pelas empresas de maior desempenho



Fonte: pesquisa de campo (2008)

Quanto às estratégias de operações, o gráfico 06 revela uma mudança em especial em relação às estratégias de operações utilizadas pelo setor (ver gráfico 02), apontando que as empresas de maior desempenho não fizeram uso das estratégias de desinvestimento, tendo em vista que desenvolveram uma trajetória de crescimento nos últimos três anos na cidade. Pode ser evidenciado que o uso dessas estratégias foi amplo pelas empresas de maior desempenho, as quais direcionaram suas ações operacionais em busca de posicionar-se favoravelmente no mercado em relação s demais empresas desse setor.

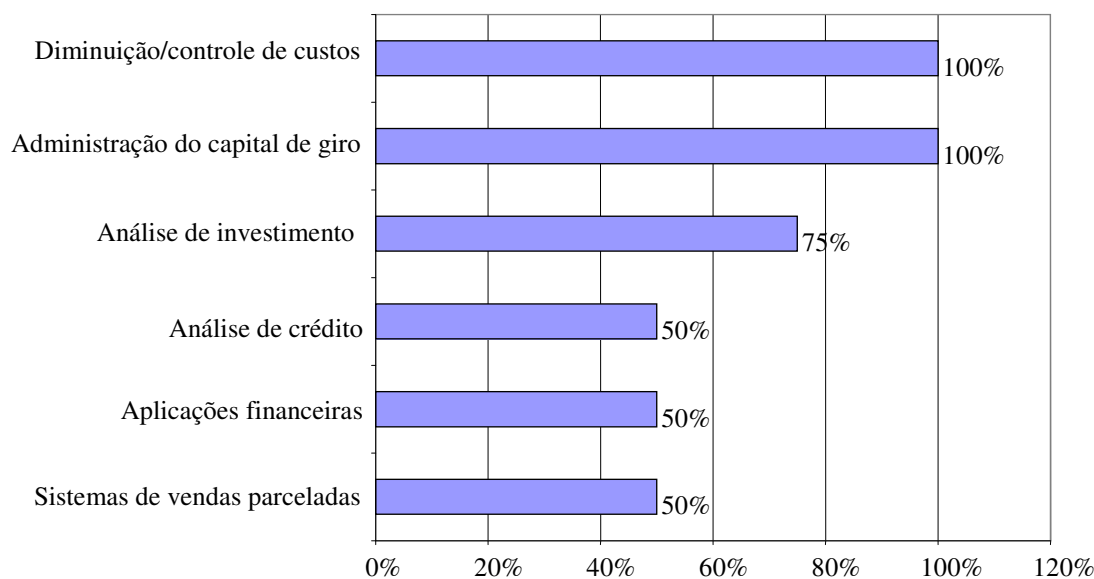
Gráfico 7: Estratégias de recursos humanos utilizadas pelas redes de maior desempenho



Fonte: pesquisa de campo (2008)

Em relação às estratégias de recursos humanos apresentadas no gráfico 07, percebe-se que as redes de maior desempenho atribuíram um alto grau de importância às mesmas, utilizando amplamente essas estratégias durante o período pesquisado, entendendo que o alcance de seus objetivos empresariais encontra-se diretamente relacionado à gestão de pessoas. Mão-de-obra qualificada e demais recursos foram alocados em busca da excelência na prestação de serviços ao consumidor, bem como a eficiente execução das atividades relativas aos cargos administrativos da empresa.

Gráfico 8: Estratégias de finanças mais utilizadas pelas empresas de maior desempenho



Fonte: pesquisa de campo (2008)

Em relação às estratégias de finanças, pode-se verificar que sua utilização pelas redes de farmácias apresentou especial variação com relação a estratégia de Análise de Investimentos, a qual aumentou de 58% (ver gráfico 04) no setor farmacêutico campinense para 75% nas empresas com maior desempenho de mercado. Pode-se inferir, a partir dessas informações, que essas empresas buscam administrar suas finanças cuidadosamente adotando critérios para analisar os riscos de aplicação do capital, entre outras ações. Neste contexto, é interessante avaliar que o desempenho de mercado dessas redes pode ser atrelado à atenção voltada para uma administração financeira eficaz.

Com base nos resultados apresentados, cabe ressaltar a percepção de uma pequena variação que culminou na mudança quanto à concordância sobre a utilização das estratégias de marketing e recursos humanos. As empresas E, C, G e D apontaram as estratégias de recursos humanos como as mais utilizadas para promover melhor performance de mercado, discordando dos resultados obtidos pelas estratégias de marketing no segmento farmacêutico em geral, quando foram abordadas como sendo de maior uso por todas as empresas.

É válido ainda considerar que essas duas estratégias continuam sendo as mais utilizadas no setor, e os percentuais visualizados nos gráficos 07 e 05 em comparação aos gráficos 03 e 01 da seção anterior, evidenciam que houve aumento no uso das mesmas.

4.8 Síntese das estratégias das empresas de maior desempenho

Esta seção apresenta um quadro síntese das estratégias funcionais das empresas de maior desempenho do segmento farmacêutico de Campina Grande – PB, evidenciando as suas opções estratégicas através de sua visualização. Foram considerados os resultados de ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’ para dispor no quadro as estratégias funcionais utilizadas por essas empresas. Além de evidenciar as médias de performance e as estratégias de negócios adotadas pelas empresas durante os últimos três anos.

	Estratégias de Marketing	Estratégias de Operações	Estratégias de Recursos Humanos	Estratégias de Finanças	Médias de Desempenho no setor	Estratégia de negócio utilizada
Rede de farmácias D	Atendimento ao cliente Diversificação dos produtos Parcerias Preços competitivos Qualidade do serviço Vendas Promoções, propagandas e publicidade Pesquisas e Sistema de Informação de Marketing	Logística de estoque Logística de distribuição Investimento em Inovação e Tecnologia Qualidade do produto Aquisição e/ou compra	Gestão Participativa Administração da compensação Treinamento e desenvolvimento Motivação Avaliação do desempenho Células de negócio Contratação Recrutamento interno	Diminuição/control de custos Administração do capital de giro Análise de investimento Análise de crédito Sistema de vendas parceladas	5,00	Prospectiva
Rede de farmácias G	Atendimento ao cliente Diversificação dos produtos Parcerias Preços competitivos Qualidade do serviço Vendas Promoções, propagandas e publicidade Pesquisas e Sistema de Informação de Marketing	Logística de estoque Logística de distribuição Investimento em Inovação e Tecnologia Qualidade do produto Aquisição e/ou compra	Gestão Participativa Administração da compensação Treinamento e desenvolvimento Motivação Avaliação do desempenho Células de negócio Contratação Recrutamento interno	Diminuição/control de custos Administração do capital de giro Aplicações financeiras Análise de investimento Análise de crédito Sistema de vendas parceladas	4,66	Prospectiva
Rede de farmácias C	Atendimento ao cliente Diversificação dos produtos Parcerias Preços competitivos Qualidade do serviço Vendas Promoções, propagandas e publicidade Pesquisas e Sistema de Informação de Marketing	Logística de estoque Logística de distribuição Investimento em inovação e tecnologia Qualidade do produto Aquisição e/ou compra	Gestão participativa Administração da compensação Treinamento e desenvolvimento Motivação Avaliação de desempenho Células de negócios Contratação Recrutamento interno	Diminuição/control de custos Administração do capital de giro	4,16	Prospectiva
Rede de farmácias E	Atendimento ao cliente Diversificação dos produtos Parcerias Preços competitivos Qualidade do serviço Vendas	Logística de estoque Logística de distribuição Investimento em Inovação e Tecnologia Aquisição e/ou compras Terceirização	Administração da compensação Treinamento e desenvolvimento Motivação Avaliação do desempenho Células de Negócios Contratação Recrutamento interno	Diminuição/control de custos Administração do capital de giro Aplicações financeiras Análise de investimento	4,00	Prospectiva

Quadro 1: Síntese das estratégias funcionais e de negócio das empresas de maior desempenho

Fonte: pesquisa de campo (2008)

É perceptível identificar que as estratégias de marketing e recursos humanos destacaram-se entre as empresas de maior desempenho. As estratégias de marketing de ‘promoções, propagandas e publicidade’; e de ‘pesquisa e sistema de informação em marketing’ não foram utilizadas pela empresa E, sendo esta inclusive, a que apresentou o seu desempenho exatamente na média, abaixo das demais empresas. Em relação as estratégias de recursos humanos, também a empresa E apresenta ‘gestão participativa’ como não utilizada nos últimos três anos.

Todas as empresas apontaram a estratégia de negócio prospectiva, cabendo enfatizar, como já mencionado anteriormente que essas respostas são influenciadas pelo entendimento, as diferentes percepções dos respondentes acerca da definição das estratégias de negócio. Com esse quadro descritivo, conclui-se aqui a apresentação e discussão dos resultados dessa pesquisa, que procurou conhecer as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas do setor varejista farmacêutico de Campina Grande que contribuíram para um maior desempenho organizacional.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo conhecer as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas do setor varejista farmacêutico campinense que contribuíram para um melhor desempenho organizacional, verificando as estratégias funcionais mais utilizadas no setor em geral para relacioná-las com as empresas que obtiveram um desempenho favorável em relação à média setorial calculada no desenvolvimento desse estudo.

A pesquisa evidenciou que as quatro estratégias funcionais abordadas nesse estudo (marketing, operações, recursos humanos e finanças) foram implementadas pelas farmácias durante o período mencionado. Entretanto, os aspectos relativos a cada uma das estratégias funcionais foram mais enfatizados por algumas empresas em detrimento de outras considerando a visão de gestão praticada para atender as necessidades dessas empresas no mercado campinense.

Foi possível identificar as diferenças de performance de mercado entre as empresas que apresentaram média abaixo e acima da média setorial. As empresas com menor desempenho foram as farmácias A, B e F, as quais demonstraram valores inferiores a média 4,00. Essas empresas demonstraram, segundo os resultados obtidos por esse estudo, uma relativa tendência a um comportamento de decréscimo no mercado local durante os últimos três anos em relação as empresas com maior desempenho.

Essa observação foi evidenciada quando as farmácias A, B e F apontaram algumas estratégias funcionais utilizadas por elas, e que não foram utilizadas pelas empresas de maior desempenho, é o caso do fechamento de algumas lojas das redes (desinvestimento) durante esse período. Dentre outras estratégias utilizadas, a ‘análise de investimento’, se destaca por ter apresentado maior uso pelas empresas C, D, E e G, todas com maior desempenho, em relação as demais empresas do setor, implicando na preocupação com a gestão eficiente do capital em busca da saúde financeira da empresa, que combinada com uma boa visão de mercado resulta em vantagem e uma atuação empresarial bem sucedida.

Pode-se compreender que as estratégias de marketing e recursos humanos foram apontadas como as mais utilizadas tanto no segmento varejista farmacêutico como um todo, como pelas empresas de maior desempenho. Entretanto, é válido ressaltar que elas não podem ser consideradas como únicas para o sucesso de atuação dessas empresas, a utilização dessas

estratégias ocorreu em conjunto com as demais – operações e finanças – seguindo na busca por um comportamento harmônico dessas áreas funcionais para dar suporte eficaz à vantagem

competitiva, o que vem corroborar com os teóricos sobre a necessária relação de sinergia entre elas.

O estudo demonstrou também que, apesar do setor de farmácias de Campina Grande ter redes de farmácias oriundas de outras localidades, sendo algumas delas donas de um número de lojas e funcionários bem maior do que as redes campinenses, as empresas D e G, apresentaram maior média de desempenho no mercado local. Fato que desperta interesse, considerando que certamente a gestão das grandes redes de farmácia existentes na cidade e algumas atuantes em nível nacional, seja padronizada com relação ao atendimento ao cliente, a oferta de preços, entrega dos produtos, entre outros aspectos, o comércio varejista farmacêutico de Campina Grande é dominado pelas redes locais.

Após atender os objetivos do estudo, apresentam-se agora alguns aspectos a serem considerados para indicar possíveis melhorias desse trabalho. A respeito da coleta dos dados, algumas empresas optaram pela não-resposta sobre as estratégias de finanças, influenciando na obtenção das informações necessárias para formalizar uma caracterização do setor mais consistente.

Uma outra possível limitação é acerca da medida de desempenho calculada, que embora consistente, é fruto da avaliação subjetiva dos respondentes em relação as diferentes percepções sobre a atuação de sua empresa no mercado. Ainda com relação à metodologia, a pesquisa utilizou uma amostra de sete empresas dentro do universo de oito, atendendo as necessidades do trabalho, atenta-se, entretanto, que a aplicação de medidas quantitativas numa pesquisa geralmente ocorre em uma amostra de grande número de empresas, no intuito de obter mais variações que possibilitem realizar o comparativo entre elas.

Nesse caso, embora o trabalho tenha utilizado uma amostra grande em relação ao o universo das redes de farmácias em Campina Grande, seria interessante buscar um maior número de empresas para obter maior número de variações nos resultados e realizar comparativos mais precisos. Por fim, pode-se sugerir o desenvolvimento de pesquisas de caráter qualitativo junto às empresas pesquisadas, buscando entender de forma subjetiva a utilização das estratégias funcionais.

REFERÊNCIAS

BNDES. Um Panorama do Varejo de Farmácias e Drogarias, no Brasil. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em 16 de março de 2005.

CHANDLER, A.D. Introdução a strategy and structure. In: **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. P. 119-140.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. UK:Blackwell Publishers Inc, 1995.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPEZ, J. E. N.; MARTIN, L. A. G. **La direccion estrategica de la empresa: teoria y aplicaciones**. Spain: Editorial Civitas, 1998.

MILES, R; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v.3, n.3, p. 546-562, Jul. 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, W. F. A.; FLORÊNCIO, C. N.; OMAKI, E. T. Uma década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas. In: ENANPAD 2001, XXV. Encontro Nacional da ANPAD. Campinas, Anais...Campinas: ANPAD, 2001, 1. CD.

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUMELT, R; CHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégias nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 47. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG

CENTRO DE HUMANIDADES

UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Caro Sr. (a):

Estamos realizando uma pesquisa intitulada: Estratégias Funcionais do Segmento Farmacêutico de Campina Grande: um estudo múltiplos casos. Esta pesquisa é resultado da conclusão do curso de Administração de Empresas da referida instituição de ensino superior. Neste sentido, gostaríamos de convidá-lo (a) para participar deste trabalho, respondendo a alguns questionamentos em formulário específico. Tal convite surge em função do seu envolvimento direto com o planejamento e implementação das estratégias funcionais na empresa em análise. Acreditamos que a sua participação contribuirá de forma significativa para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O principal objetivo da pesquisa é conhecer as estratégias funcionais das empresas do segmento farmacêutico atuantes em Campina Grande, na perspectiva dos estrategistas, pessoas diretamente envolvidas no processo de definição e implementação das estratégias empresariais. Para isto, é adotada como referência um grupo de variáveis pré-definidas. Em cada questionamento, encontra-se uma breve explanação sobre como devem ser respondidos os mesmos.

Desde já agradecemos a sua atenção e colaboração, informando que qualquer dúvida e/ou esclarecimento quanto às respostas aos questionamentos, assim como, sobre maiores informações sobre o trabalho poderão ser obtidas junto aos pesquisadores nos endereços disponibilizados abaixo. Comprometemo-nos a encaminhar no final do processo de pesquisa os resultados da mesma em informações consolidadas.

Atenciosamente,

Aline Fernandes Ribeiro

Aluna concluinte do curso de Administração UFCG/CH/UAAC

aline_fernands@yahoo.com.br

Lúcia Santana de Freitas

Prof. Dr. UFCG/CH/UAAC

luciasf@ch.ufcg.edu.br

1. Perfil sócio-demográfico

Idade da empresa:	Nº total de farmácias:	Nº de farmácias em CG:
Cargo do respondente:	Nº de funcionários da empresa:	E-mail:

2. Dentre as **estratégias** expostas abaixo qual a que a empresa vem utilizando nos últimos três anos?

OBS: Cabe ressaltar que **nenhuma estratégia se apresenta superior à outra**, ou seja, nenhuma é melhor ou pior. A opção por uma se dá de acordo com as particularidades de cada empresa e seu ambiente de atuação.

Estratégia	Características
Prospectiva ()	A empresa realiza mudanças nos seus produtos, serviços e mercados com relativa frequência. Como consequência tenta ser a primeira a desenvolver os novos produtos e serviços. A empresa responde rapidamente aos primeiros sinais do mercado sobre novas necessidades e oportunidades.
Analisadora ()	A organização mantém uma base relativamente estável de produtos, serviços e mercados. Em raras ocasiões é a primeira a oferecer novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
Defensiva ()	A empresa ocupa um nicho ou segmento específico que oferece um conjunto relativamente estável de produtos e serviços para um mercado relativamente estável. Normalmente a empresa não está na vanguarda do desenvolvimento de produtos, serviços e mercados. Tendem a ignorar as mudanças que não impactam diretamente sobre seu presente campo de atuação. A empresa se concentra em fazer o melhor trabalho possível em seu campo de atuação.
Reativa ()	A organização não pode ser identificada claramente com nenhum dos tipos anteriores. Procura ser eficiente desenvolvendo um padrão de ajustes ao seu ambiente, que ao mesmo tempo é instável e inconsistente.

3. Tomando como referência o desempenho de sua empresa **nos últimos três anos**:

3.1 Considerando uma escala de 0 a 10, como **você avalia o desempenho geral da empresa neste período?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.2 **Em relação a suas expectativas**, como foi o desempenho geral da sua empresa neste período?

Muito abaixo	Abaixo	Esperado	Acima	Muito acima
1	2	3	4	5

3.3 Como você avalia o **desempenho geral da sua empresa em relação ao desempenho dos seus concorrentes** neste período?

Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
1	2	3	4	5

4. Quais as **estratégias funcionais** implementadas por sua empresa nos **últimos três anos**?

Escala:	
1.	Discordo totalmente
2.	Discordo Parcialmente
3.	Neutro
4.	Concordo parcialmente
5.	Concordo totalmente

4.1 Estratégias de Marketing	1	2	3	4	5
Atendimento ao cliente: implementou sugestões e críticas fornecidas pelos consumidores.					
Diversificação dos produtos: a empresa diversificou a linha de produtos oferecida ao consumidor.					
Parcerias: a empresa mantém parcerias com fornecedores.					
Preços competitivos: a empresa ofereceu preços mais baixos e facilidades de pagamento com o objetivo de aumentar as vendas.					
Qualidade do serviço: a empresa melhorou a qualidade do serviço oferecido.					
Vendas: a empresa promoveu ações que visam otimizar os processos de vendas com o uso de cartão próprio, marca própria de produtos entre outras ações.					
Promoções, propaganda e publicidade: investiu em promoção de vendas para estimular o consumidor a comprar, seja através de propaganda e publicidade.					
Pesquisa e Sistema de Informação de Marketing: a empresa realizou periodicamente pesquisas de satisfação de clientes.					

4.2 Estratégias de Operações	1	2	3	4	5
Logística: promoveu melhorias na gestão de estoques.					
Logística: promoveu mudanças na distribuição dos produtos de forma a agilizar sua reposição.					
Investimentos em inovação e tecnologia: investiu na modernização da empresa.					
Qualidade do produto: selecionou produtos de melhor qualidade (seleção de fornecedores).					
Aquisição e/ou compras: otimizou os processos de compras da organização.					
Desinvestimento: houve redução do número de lojas.					
Terceirização: contratou empresas para prestação de serviços.					

4.3 Estratégias de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
Gestão Participativa: promoveu a participação significativa dos funcionários trabalhadores no planejamento, execução e controle de suas atividades.					
Administração da Compensação: a empresa ofereceu como recompensa a seus funcionários bônus, comissões, planos de saúde entre outros benefícios.					
Treinamento e Desenvolvimento: capacitou e aperfeiçoou seus funcionários, visando agregar-lhes valor e torná-los cada vez mais habilitados para execução de suas tarefas.					
Motivação: promoveu ações visando estimular, incentivar e levar funcionários a agir de determinada forma ou a levar a um comportamento específico com a empresa.					
Avaliação do desempenho: realizou avaliação do desempenho de cada funcionário no cargo e o seu potencial de desenvolvimento na empresa.					
Células de negócios: possui equipes autogeridas com maiores responsabilidades e poder de decisão.					
Contratação: admitiu novos funcionários para compor o quadro da empresa.					
Recrutamento interno: preferiu funcionários internos para preenchimento de cargo, normalmente com promoção.					

4.4 Estratégias de Finanças	1	2	3	4	5
Diminuição/Controle de Custos: promoveu ações visando à redução ao controle de custos operacionais e financeiros, de curto e longo prazo.					
Uso de recursos próprios como fonte de financiamento: utilizou recursos de terceiros, particularmente bancos, ficando independente de garantias.					
Administração do Capital de Giro: criou condições para honrar as obrigações de curto prazo, reduzindo a dependência de capitais para favorecer o fluxo de caixa da empresa.					
Aplicações Financeiras: aplicou suas folgas de caixa no mercado financeiro obtendo uma receita adicional.					
Análise de Investimento: utilizou critérios cabíveis à análise visando minimizar os riscos dos capitais aplicados.					
Análise de Crédito: utilizou procedimentos para determinar a concessão de créditos aos clientes e aos métodos de cobrança.					
Sistema de vendas parceladas: o sistema de vendas parceladas da empresa é sustentado por um banco próprio.					

